

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL  
MODERASI**

**(Studi pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Juanda)**

Disusun oleh:

**REIZALDY FIRMANSYAH**

**NIM. 145020200111058**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk meraih  
derajat Sarjana Ekonomi**



**BIDANG MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG**

**2018**

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan Judul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(STUDI PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG JUANDA)**

Yang disusun oleh:

Nama : Reizaldy Firmansyah  
NIM : 145020200111058  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 24 Juli 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc.  
NIP. 19540818 198303 1 004  
(Dosen Pembimbing)
2. Misbahuddin Azzuhri, SE., MM., CPHR., CSRS.  
NIP. 19820309 200801 1 008  
(Dosen Penguji I)
3. Agung Nugroho Adi, SE., MM.HRM.  
NIP. 20130484 0929 1 001  
(Dosen Penguji II)



Mula, 24 Juli 2018  
Ketua Program Studi S1  
Manajemen



Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS, CFP  
NIP. 19601111 198601 2 001





## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini , saya :

N a m a : Reizaldy Firmansyah  
Tempat/Tgl. Lahir : Malang, 15 Oktober 1996  
Nomor Induk : 145020200111058  
Jurusan : S-1 Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Alamat : Pondok Blimbing Indah N7/11 Malang

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul : *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi*

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sangsi akademis yang berlaku ( dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 11 Juli 2018

Mengetahui,  
Dosen Pembimbing

Yang membuat pernyataan



Reizaldy Firmansyah  
NIM.145020200111058

Prof. Armahu, Ph.D.  
NIP.19540818 198303 1 004

## RIWAYAT HIDUP

Nama : Reizaldy Firmansyah  
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 15 Oktober 1996  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Agama : Islam  
Alamat : Pondok Blimbing Indah Blok N7/11 Malang

### Riwayat Pendidikan Formal

1. TK Anak Saleh, 2000-2002
2. MI Jenderal Sudirman 2002-2008
3. MTs Negeri Malang 1 2008-2011
4. SMAN 8 Malang 2011-2014
5. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

### Pengalaman Organisasi

1. Staf Biro Media dan Informasi BEM FEB UB 2015
2. Wakil Kepala Biro Media dan Informasi BEM FEB UB 2016
3. Kepala Departemen Sosial Masyarakat dan Lingkungan Hidup BEM FEB UB 2017

### Pengalaman Kepanitiaan

1. Staf PDD Management Edutainment 2015
2. Koordinator Divisi PDD KM FEB Day 1 2015
3. Koordinator Divisi Multimedia PKKMABA FEB UB 2016

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah yang telah memberikan nikmat dan rahmatnya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kempemimpinan dengan Variabel Moderasi – Studi pada karyawan PT. Angkasa Pura I (persero) cabang Bandara Juanda”** dengan baik.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi bagi Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari partisipasi dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Nurkholis, M. Buss., Ak., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
2. Ibu Dr. Sumiati, SE., M.Si. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
3. Ibu Dr. Siti Aisjah, SE., MS. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
4. Bapak Prof. Dr. Armanu Thoyyib, SE., M.Sc. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis menyelesaikan skripsinya.



5. Bapak Agung Nugroho Adi, SE., MM., MM.HRM selaku dosen penguji yang telah membantu memberikan perbaikan-perbaikan bagi skripsi ini.
6. Bapak Misbahuddin Azzuhri, SE., MM., CPHR., CSRS selaku dosen penguji yang telah membantu memberikan perbaikan-perbaikan bagi skripsi ini
7. Ibu, ayah dan segenap anggota keluarga yang telah membantu dan memberikan semangat dalam mengerjakan skripsi ini
8. Rekan-rekan Manajemen FEB UB 2014 yang telah memberikan bantuan dan semangat dalam pengerjaan skripsi ini.
9. Rekan-rekan BEM FEB UB yang telah memberikan bantuan dan semangat dalam pengerjaan skripsi ini.
10. Segenap karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) yang telah memberikan izin dan bantuan.
11. Seluruh pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis satu persatu tanpa mengurangi rasa hormat pada pihak yang dituju.

Penulis sadari, masih banyak kekurangan pada penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis dengan senang hati menerima kritik maupun saran bagi skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak

*Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1 Bagi Peneliti.....	9
1.4.2 Bagi Mahasiswa.....	9
1.4.3 Bagi PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda.....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Budaya Organisasi.....	10
2.1.1 Penularan Budaya.....	13
2.1.2 Fungsi-fungsi dan Peran Budaya Organisasi.....	14
2.1.3 Pembentukan Budaya.....	15
2.1.4 Mempertahankan Budaya.....	17
2.2 Kepemimpinan.....	18
2.2.1 Teori-teori Kepemimpinan.....	19
2.2.2 Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.....	24

2.3 Kinerja Karyawan.....	26
2.3.1 Kriteria Kinerja.....	30
2.4 Kajian Empiris.....	31
2.5 Kerangka Pemikiran.....	34
2.6 Hipotesis.....	36
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>37</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	37
3.2 Sifat Penelitian.....	37
3.3 Lokasi dan Periode Penelitian.....	38
3.4 Populasi dan Sampel.....	38
3.4.1 Populasi.....	38
3.4.2 Teknik Penentuan Besar Sampel.....	38
3.4.3 Teknik <i>Sampling</i> .....	39
3.5 Sumber Data.....	40
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	40
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	42
3.5.1 Budaya Organisasi.....	42
3.5.2 Kepemimpinan Transformatif.....	44
3.5.3 Kinerja Karyawan.....	45
3.8 Metode Analisis Data.....	49
3.8.1 Uji Instrumen.....	49
3.8.2 Uji Asumsi Klasik.....	50
3.8.3 Uji Hipotesis.....	51



<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>51</b>
4.1 Gambaran Umum PT. Angkasa Pura (Persero).....	51
4.1.1 Sejarah Umum PT. Angkasa Pura (Persero).....	51
4.1.2 Visi, Misi, dan Nilai-nilai PT. Angkasa Pura 1 (Persero).....	53
4.2 Gambaran Umum Responden.....	54
4.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	56
4.3.1 Uji Validitas.....	56
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	58
4.4 Analisis Statistik Deskriptif Penelitian.....	58
4.4.1 Budaya Organisasi (X).....	59
4.4.2 Kepemimpinan (Z).....	62
4.4.3 Kinerja Karyawan (Y).....	65
4.5 Analisis Regresi.....	67
4.5.1 Uji Normalitas.....	67
4.5.2 Uji Heteroskedastisitas.....	68
4.5.3 Hasil Analisis Regresi Linear.....	69
4.6 Uji Koefisien Determinasi.....	72
4.7 Pembahasan.....	73
4.7.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	73
4.7.1 Pengaruh Moderasi Kepemimpinan.....	73
4.8 Implikasi.....	74
4.8.1 Implikasi Teoritis.....	74
4.8.2 Implikasi Praktis.....	76

<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>78</b>
5.1 Kesimpulan.....	78
5.2 Saran.....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>80</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>84</b>



## DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal.
2.1	Kajian Empiris.....	31
3.1	Interval Kelas Skala Likert.....	41
3.2	Variabel, Indikator, dan Item.....	47
4.1	Jenis Kelamin.....	54
4.2	Usia.....	55
4.3	Pendidikan.....	55
4.4	Lama Bekerja.....	56
4.5	Uji Validitas.....	57
4.6	Uji Reliabilitas.....	58
4.7	Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi (X).....	59
4.8	Distribusi Frekuensi Kepemimpinan (Z).....	62
4.9	Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan (Y).....	65
4.10	Uji Normalitas.....	68
4.11	Uji Heteroskedastisitas.....	68
4.12	Hasil Analisis Regresi Linear.....	69
4.13	Hasil Analisis Regresi Moderasi.....	70
4.14	Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	72

**DAFTAR GAMBAR**

<b>No.</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Hal.</b>
2.1	Cara Budaya Organisasi Terbentuk.....	16
2.2	Model Sosialisasi.....	18
2.3	Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal terhadap Perilaku Kerja Pegawai.....	29
2.4	Kerangka Pemikiran.....	35
2.5	Hipotesis Penelitian.....	36





## Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi

(Studi pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Juanda)

Reizaldy Firmansyah

Dosen Pembimbing:  
Prof. Dr. Armanu, M.Sc

**Abstract:** *The purpose of this research is to investigate the influence of organizational culture on employee performance with leadership as the moderator variable. This qualitative explanatory research was conducted at PT. Angkasa Pura I (Persero) Branch of Juanda Airport to investigate the relation and influence among variables being studied. The population of this research is all employees of PT. Angkasa Pura I (Persero) Branch of Juanda, from which 80 of them were selected as the sample using is purposive sampling. The data were obtained from Likert-scale questionnaire and were analyzed using multiple linear regression analysis. The results show that organizational culture gives a significant and positive influence on employee performance. Meanwhile, leadership has a significant and negative influence in moderating the influence of organizational culture on employee performance.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Leadership, employee performance*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Penelitian dilakukan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandara Juanda. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Juanda. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 80. Kuisisioner menggunakan skala likert, analisis hasil kuisisioner diolah menggunakan analisis regresi moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, sementara, kepemimpinan berpengaruh signifikan negatif sebagai variabel moderasi pada hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja karyawan

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Saat ini berbagai perusahaan dihadapkan pada fenomena globalisasi dan perdagangan bebas antar negara. Mudahnya akses informasi dan adanya perdagangan bebas menyebabkan perusahaan makin bersaing ketat karena perusahaan dari berbagai daerah dapat masuk ke sebuah pasar. Pengurangan hambatan tarif dan promosi perdagangan bebas menyebabkan pertumbuhan ekonomi 304 kali lipat dalam tahun 1947 sampai 2017 (Siqing, 2018).

Saat ini perusahaan berada pada era *disruptive*. Banyak gangguan yang dihadapi seperti inovasi teknologi, perubahan regulasi, tekanan dari investor aktivis, dan pendatang baru yang menyebabkan perusahaan harus melakukan upaya transformasi (Bucy *et al.*, 2016). Transformasi tersebut dilakukan sebagai upaya perusahaan untuk beradaptasi pada lingkungan yang dinamis. Jika perusahaan tidak melakukan transformasi, besar kemungkinan perusahaan akan tertinggal dengan perusahaan lainnya.

Transformasi dapat dilakukan perusahaan pada berbagai aspek, salah satunya adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Pandangan mengenai sumber daya manusia pada perusahaan pada era kontemporer ini semakin diperhatikan. Perusahaan menganggap, sumber daya manusia adalah aset berharga yang harus dijaga karena baik atau buruknya kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh karyawan yang dimiliki perusahaan. Fred K. Foulkes pada

*Harvard Business Review* berpendapat bahwa pemahaman mengenai penyebab lambatnya pengembangan industri bukan lagi berasal dari modal, namun penyebab terhambatnya pengembangan industri adalah ketidakmampuan industri untuk mempertahankan daya pekerja yang efisien dan antusias (Dessler, 2010).

Salah satu upaya pembenahan sumber daya manusia yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah melalui implementasi budaya organisasi dalam perusahaan. Ivancevich, Konopaske & Matteson (2007) menjelaskan bahwa budaya merupakan pola asumsi yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan agar orang dapat menyesuaikan diri dengan kehidupan organisasi. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan organisasi diharapkan mampu bekerja dengan baik sesuai tujuan organisasi.

Implementasi budaya organisasi pada karyawan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang nantinya akan berujung pada meningkatnya kinerja perusahaan. Menurut Amir (2015), kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan.

Menurut Wardani, Mukzam & Mayowan (2016), penerapan budaya dalam suatu perusahaan juga akan membentuk karakter karyawannya dengan sendirinya dalam menjalankan tugasnya dan mencapai tujuan dari perusahaan. Penelitian Andreani (2011) dan Sulistyaningsih, Dewi & Wijayanti (2012) menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Ada beberapa manfaat budaya organisasi yang mampu membantu meningkatkan kinerja karyawan. Robbins (2002) menjelaskan, budaya organisasi mampu mengurangi formalisasi dalam perusahaan. Berkurangnya formalisasi menunjukkan setiap karyawan telah memiliki komitmen untuk berkinerja baik pada organisasi. Penjelasan tersebut sejalan dengan pernyataan Nurdin (2012) mengenai budaya organisasi yang mampu meningkatkan komitmen karyawan.

Johnson dan Roberts menjelaskan bahwa penciptaan merek atau *branding* pada sebuah perusahaan dapat mengacu pada citra atau budaya perusahaan yang bersangkutan (Mondy, 2008). *Branding* pada perusahaan tidak hanya dapat dilakukan melalui desain-desain yang nampak seperti logo maupun kemasan, namun *branding* juga dapat tumbuh melalui budaya orang-orang yang ada pada perusahaan. Perusahaan akan memiliki citra yang baik karena dikenal memiliki karyawan-karyawan yang baik.

Menurut HR Focus (2005) sebagaimana dijelaskan dalam Mondy (2008), Perusahaan yang memiliki citra sebagai perusahaan yang bagus bagi karyawan untuk bekerja menyebabkan perusahaan dengan mudah menarik orang-orang yang tepat. Sementara menurut *Workforce Management*, perusahaan yang dikenal sebagai tempat yang baik untuk bekerja akan menciptakan loyalitas produk atau sebuah-perasaan bahwa sebuah perusahaan tempat karyawan bekerja merupakan perusahaan yang berkualitas tinggi (Mondy, 2008).

Implementasi budaya organisasi pada karyawan tidak lepas dari adanya peran pemimpin dalam sebuah organisasi. Setiap bagian dalam perusahaan



memiliki pemimpinnya masing-masing yang akan menggerakkan anggotanya untuk mencapai apa yang diinginkan perusahaan. Dalam menjalankan peran sebagai pemimpin, setiap orang dapat memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing. Setiap gaya kepemimpinan akan memberikan dampak yang berbeda-beda kepada pengikutnya.

Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang diterapkan. Schein (1983) berpendapat bahwa organisasi tidak dapat berprestasi dengan baik jika pemimpin di setiap tingkat tidak mencapai standar keefektifan yang minimum. Robbins (2002) menjelaskan tindakan manajemen puncak memiliki dampak utama terhadap budaya organisasi. Tindakan-tindakan manajemen yang dilakukan sehari-hari dapat menjadi teladan bagi anggota-anggotanya dalam melaksanakan budaya di sebuah organisasi. Dari beberapa penjelasan tersebut, dapat dijelaskan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi karyawannya untuk memiliki budaya organisasi yang kuat.

Banyak penelitian yang menjelaskan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, salah satunya adalah penelitian Muizu (2014) yang menjelaskan adanya pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Banyak teori mengenai kepemimpinan, salah satunya adalah teori kepemimpinan transformasional. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa teori kepemimpinan transformasional merupakan sebuah teori kontemporer. Teori

kepemimpinan ini tergolong baru jika dibandingkan dengan teori-teori kepemimpinan yang sudah ada seperti teori sifat, teori perilaku, dan lain-lain.

Fenomena Globalisasi dan perdagangan bebas memacu perusahaan-perusahaan milik negara di Indonesia atau biasa disebut dengan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) untuk melakukan pembenahan dari perusahaan yang memiliki kinerja kurang baik hingga menjadi perusahaan yang mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. Pembenahan pada BUMN perlu dilakukan karena banyak BUMN yang memiliki kinerja kurang baik, sehingga tidak mampu bersaing dengan perusahaan lain dan menjadi beban bagi negara.

Banyak faktor yang menyebabkan BUMN yang ada di Indonesia kurang berkembang dengan baik. RJ Lino menjelaskan, BUMN berada pada wilayah *embedded economy* yang berarti tidak hanya fokus pada pasar saja namun harus ada aspek lain seperti pemerataan sosial sehingga harus ada aktor-aktor ekstra pasar seperti birokrat dan politisi (Swa, 2013). Intervensi yang dilakukan oleh politisi dan birokrat didalamnya menyebabkan sering munculnya aktifitas KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme) yang dapat memperburuk kinerja perusahaan. Rizal Ramli berpendapat bahwa para pemimpin di BUMN tidak kompeten dan tidak profesional (Konfrontasi, 2017). Menurut RJ Lino dalam Swa (2013), karena posisinya sebagai perusahaan milik negara, birokrasi di BUMN cukup kental. Beberapa BUMN bahkan berkembang kurang baik karena posisinya yang cukup strategis. BUMN tersebut tidak memiliki pesaing sehingga tidak ada upaya pembenahan agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis.

Akhir-akhir ini mulai banyak BUMN yang mulai melakukan transformasi guna meningkatkan daya saing dengan perusahaan-perusahaan lain. Salah satu BUMN yang telah melakukan transformasi adalah PT. Angkasa Pura I (Persero).

PT. Angkasa Pura I (Persero) merupakan perusahaan pengelola bandar udara di Indonesia sejak tahun 1964. Sebagai salah satu pengelola bandar udara terbesar di Indonesia, Angkasa Pura saat ini mengelola 13 bandar udara yang tersebar di Indonesia kawasan tengah dan timur. Selain mengelola bandar udara, PT. Angkasa Pura I (Persero) memiliki lima anak perusahaan yaitu PT. Angkasa Pura Logistik, PT. Angkasa Pura Suport, PT. Angkasa Pura Hotel, dan PT. Angkasa Pura Retail (PT. Angkasa Pura I (persero), n.d.).

Guna meningkatkan kinerja, PT. Angkasa Pura I (Persero) melakukan transformasi pada tahun 2010. Transformasi tersebut terdiri dari 10 program strategis yaitu (Majalah Angkasa Pura, 2014):

1. Perubahan orientasi dan proses bisnis dengan titik berat sektor non-aeronautika.
2. Perubahan proses bisnis dengan fokus pada kepuasan pelanggan.
3. Perubahan visi dan misi untuk menjadikan Angkasa Pura Airports sebagai “salah satu dari sepuluh perusahaan jasa kebandarudaraan terbaik di Asia”.
4. Perubahan nilai-nilai budaya menjadi empatu nilai budaya baru yang lebih menggugah yaitu SATU (Sinergi, Adaptif, Terpercaya, Unggul)
5. Perubahan *corporate identity*, meliputi logo, hymne, mars, slogan, yel, dan corporate colour.
6. Perubahan struktur organisasi menjadi *high performance organization*.

7. Implementasi pengelolaan SDM berbasis Human Capital Management.
8. Implementasi teknologi informasi berbasis SAP
9. Penambahan kapasitas dan fasilitas bandara.
10. Menjalinkan aliansi strategis dengan Incheon Airport Korea dan GVK India yang dikenal sebagai pengelola bandara terbaik di dunia.

Transformasi yang dilakukan PT. Angkasa Pura I (Persero) membidik tiga sasaran pokok yang terdiri dari (Majalah Angkasa Pura, 2014):

1. Penerapan *Performance Management System* untuk seluruh lini perusahaan.
2. Perubahan karakter Angkasa Airports menjadi *service company*.
3. Perubahan paradigma dan perilaku pegawai menjadi SDM berkualitas dunia.

Program-program tersebut perlu dilakukan agar mempermudah perusahaan untuk mencapai visinya yaitu “Menjadi salah satu dari sepuluh perusahaan pengelola bandar udara terbaik di Asia.

Salah satu cara PT. Angkasa Pura I (Persero) meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan cara meningkatkan kinerja karyawan, hal itu ditunjukkan dengan beberapa program transformasi yang terfokus pada transformasi sumber daya manusia (karyawan) yang dimiliki oleh PT. Angkasa Pura I (Persero).

Salah satu bandara yang memiliki kinerja cukup baik di PT. Angkasa Pura I (Persero) adalah Bandara Juanda yang terletak di Kabupaten Sidoarjo. Bandara Juanda telah memperoleh beberapa penghargaan seperti Excellence Service



Experience Award (ESEA) 2014, Bandara Paling Tepat Waktu di Dunia Tahun 2016 Kategori Bandara Besar (10-20) Juta per tahun, dan lain-lain (PT. Angkasa Pura I (persero), n.d.).

Berdasarkan fenomena transformasi yang terjadi di PT. Angkasa Pura I (Persero), penelitian ini mencoba untuk meneliti fenomena tersebut dengan mengangkat judul ***“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi”*** dengan objek PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan pada hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Rumusan masalah yang telah dirumuskan memiliki beberapa tujuan yaitu:

1. Mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Mengetahi pengaruh kepemimpinan terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini bagi beberapa pihak, yaitu:

### **1.4.1 Bagi Peneliti**

Peneliti dapat mengetahui bagaimana hubungan variabel yang diteliti sebagai tambahan ilmu mengenai kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan

### **1.4.2 Bagi Mahasiswa**

Penelitian ini bermanfaat sebagai tambahan rujukan bagi mahasiswa yang ingin mempelajari topik budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

### **1.4.3 Bagi PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda**

Penelitian ini dapat dijadikan alternatif bagi perusahaan untuk melihat kondisi perusahaan mengenai hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja karyawan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari kata budaya dan organisasi. Budaya adalah ciri khas manusia yang menghubungkan dirinya dengan lingkungannya sehingga budaya merupakan mekanisme adaptasi untuk terciptanya keteraturan dan keselamatan serta kelangsungannya dan keterpenuhan kebutuhan biologis serta sosialnya (Nurdin, 2012). Sementara Organisasi menurut Robbins (2002) adalah struktur koordinasi terencana yang formal, melibatkan dua orang atau lebih, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Robbins (2002) menjelaskan bahwa organisasi dicirikan dengan adanya hubungan kewenangan dan tingkatan pembagian tenaga kerja.

Banyak definisi yang menjelaskan mengenai budaya organisasi. Menurut Ardana, Mujiati, & Srianti (2013) budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar, cara mereka bertindak. Sementara menurut Luthans (2006) Budaya Organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir, dan bertindak secara benar dari hari ke hari. Ivancevich, Konopaske & Matteson (2007) menjelaskan bahwa budaya merupakan pola asumsi yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan agar orang dapat menyesuaikan diri dengan kehidupan organisasi.

Dari beberapa definisi menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan, budaya organisasi adalah sebagai ciri khas yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang dijalankan oleh setiap anggotanya dalam bekerja di dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian O Reilly III *et al.* (1991), Robbins (2002) menjelaskan terdapat tujuh karakter utama dari budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko: Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail: Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil: Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut
4. Orientasi terhadap individu: Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap tim: Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan dalam perseorangan.
6. Agresivitas: Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas: Tingkat penekanan aktifitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.



Dari tujuh karakter utama tersebut, seseorang dapat melihat gambaran bagaimana budaya organisasi yang diterapkan di sebuah perusahaan.

Budaya organisasi dapat dikatakan baik ketika budaya terdistribusi dengan baik pada sebuah organisasi. Ketika budaya terdistribusi dengan baik kepada setiap anggotanya, maka akan terbentuk budaya yang mendominasi sebuah organisasi. Budaya yang mendominasi tersebut dapat dikatakan budaya organisasi yang kuat.

Dalam sebuah organisasi, budaya yang ada pada organisasi dapat memiliki sub budaya dari budaya utama sebuah perusahaan yang mendominasi. Sub budaya dapat muncul dari perbedaan-perbedaan yang ada dalam perusahaan seperti letak geografis kantor yang berbeda, pekerjaan yang berbeda, dan lain-lain. Sub budaya dalam organisasi merupakan hal wajar yang bisa terbentuk secara alamiah. Sub budaya yang berbeda-beda dalam organisasi akan menimbulkan masalah ketika sub budaya yang ada pada organisasi terlalu mendominasi anggota organisasi (Robbins, 2002).

Budaya dan formalisasi memiliki tujuan yang sama sehingga budaya yang kuat dalam organisasi menyebabkan formalisasi dalam perusahaan dapat dikurangi (Robbins, 2002). Budaya yang kuat akan menciptakan kesadaran pada karyawan untuk tetap pada koridor-koridor yang benar tanpa adanya aturan tertulis. Sebaliknya, ketika budaya dalam sebuah perusahaan lemah, perlu adanya formalisasi seperti aturan tertulis yang dibuat agar karyawan tetap bekerja dengan baik sesuai dengan koridor yang benar.

### **2.1.1 Penularan Budaya**

Banyak cara yang dapat dilakukan sebuah organisasi untuk menularkan budayanya pada anggotanya. Beberapa cara yang banyak digunakan untuk menularkan budaya menurut Robbins (2002) adalah cerita, ritual, simbol materi, dan bahasa.

#### **1. Cerita**

Cerita merupakan salah satu cara organisasi agar anggotanya mampu menerima budaya organisasi yang ada dengan cara memberikan cerita-cerita masa lalu organisasi yang mampu memotivasi anggotanya untuk bertindak sesuai dengan budaya yang ada. Sebagai contoh, setiap karyawan pada perusahaan telah memahami bagaimana cerita perjalanan kesuksesan pendiri sebuah perusahaan. Dari cerita tersebut karyawan akan mengambil pelajaran yang akan dijadikan sebuah budaya yang dilakukan sehari-hari selama bekerja.

#### **2. Ritual**

Penularan budaya yang dapat dilakukan organisasi adalah dengan melakukan kegiatan yang dilakukan berkali-kali dalam sebuah organisasi. Sebagai contoh, setiap pagi karyawan pada sebuah perusahaan selalu membersihkan ruangan kerjanya. Kebersihan telah menjadi budaya pada perusahaan tersebut. Ketika ada karyawan yang malas untuk membersihkan ruang kerjanya, rekan kerja lain akan memandang karyawan tersebut sebagai karyawan yang melanggar budaya.

### 3. Simbol Materi

Budaya dapat ditularkan melalui simbol-simbol materi. Organisasi yang memiliki materi-materi yang khas dapat menjadikan perusahaan tersebut menjadi berbeda dengan perusahaan yang lain. Sebagai contoh, sebuah perusahaan *startup* memiliki budaya santai dan kreatif dalam kantornya. Setiap *manager* dan karyawan saat bekerja hanya menggunakan kaos.

### 4. Bahasa

Dalam sebuah organisasi, terdapat bahasa-bahasa yang diciptakan untuk dipakai oleh sesama anggota organisasi saat bekerja. Bahasa diciptakan untuk menggantikan suatu kata atau mendeskripsikan sesuatu. Sebagai contoh dalam organisasi, menggunakan istilah-istilah tertentu untuk memudahkan mereka dalam bekerja. Istilah-istilah tersebut menjadi familiar diantara karyawan.

#### 2.1.2 Fungsi-fungsi dan Peran Budaya Organisasi

Budaya memiliki beberapa fungsi bagi organisasi. Fungsi-fungsi tersebut menurut Robbins (2002) adalah:

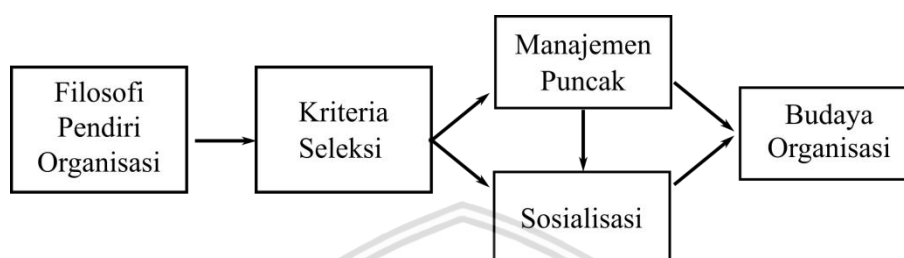
1. Budaya memiliki batas-batas penentu; yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.

3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial.
5. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
6. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Sementara menurut Nurdin (2012) budaya organisasi memiliki tiga peranan penting. Peranan tersebut adalah memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku.

### **2.1.3 Pembentukan Budaya**

Robbins (2002) menjelaskan budaya organisasi terbentuk dari filosofi pendiri organisasi yang nantinya mempengaruhi proses seleksi karyawan dalam organisasi, tindakan manajemen puncak mengenai perilaku dalam organisasi akan membentuk sebuah budaya organisasi, dan sosialisasi karyawan baru mengenai budaya organisasi. Hubungan dari beberapa aspek tersebut digambarkan pada gambar berikut.

**Gambar 2.1****Cara Budaya Organisasi Terbentuk**

Sumber: Robbins, 2002

Siswanto dan Sucipto (2008) berpendapat bahwa budaya organisasi menyangkut masalah nilai-nilai yang dipahami dan dianut bersama oleh organisasi. Nilai-nilai tersebut dapat terbentuk dari:

**1. Pemimpin (Kepemimpinan)**

Pemimpin melalui kepemimpinannya dapat menciptakan dan menyebarkan nilai-nilai, aturan kerja pada karyawan. Nilai-nilai yang tersebar tersebut dapat membentuk budaya organisasi.

**2. Pendiri (Pemilik)**

Pemilik atau pendiri sebuah organisasi memiliki misi dan tujuan pada organisasinya. Untuk mencapai tujuan organisasi, pendiri dalam mengelola organisasi bertindak sesuai dengan misi dan tujuan organisasi. Tindakan tersebut akan menciptakan budaya organisasi.

**3. Interaksi antar individu dalam organisasi**

Setiap anggota memiliki latar belakang budaya masing-masing. Dalam organisasi, interaksi antar anggota dapat menciptakan budaya baru di sebuah organisasi.



#### 2.1.4 Mempertahankan Budaya

Robbins (2002) berpendapat ada tiga kekuatan untuk mempertahankan budaya, yaitu praktik-praktik seleksi, tindakan-tindakan manajemen, dan metode sosialisasi.

1. Praktik-praktik seleksi

Perusahaan melakukan identifikasi terkait karyawan-karyawan yang sesuai dan tidak sesuai dengan budaya organisasi. Identifikasi tersebut dilakukan untuk melakukan penyaringan terhadap calon karyawan/karyawan yang akan ditempatkan di suatu bagian dalam organisasi. Sebaliknya, orang-orang yang tidak sesuai dengan budaya organisasi akan dihindari untuk diterima sebagai karyawan perusahaan.

2. Tindakan-tindakan manajemen

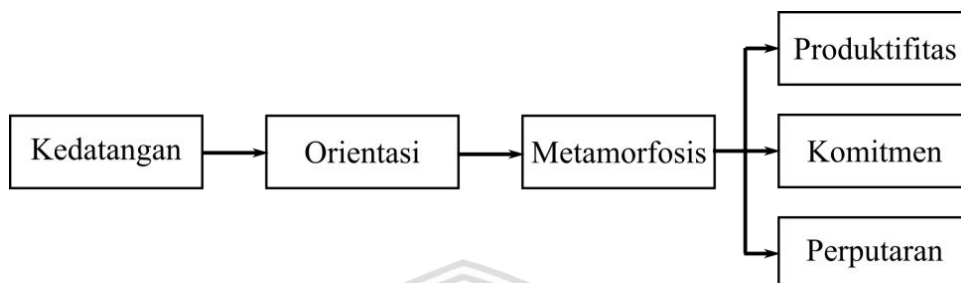
Pemimpin yang ada dalam organisasi akan memengaruhi bagaimana budaya yang berlaku dalam organisasi. Kebijakan-kebijakan pemimpin dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan menciptakan iklim budaya pada sebuah organisasi yang akan diikuti oleh karyawan.

3. Metode sosialisasi

Kegiatan sosialisasi mengenai budaya bagi calon anggota organisasi merupakan salah satu cara untuk menjaga budaya organisasi tetap dalam kondisi baik. Orang-orang yang masih belum memahami budaya organisasi akan diberikan pemahaman melalui sosialisasi agar tidak mengganggu anggota organisasi lain yang telah memahami budaya dengan baik.

**Gambar 2.2**

**Model Sosialisasi**



Sumber: Robbins (2002)

Dalam sebuah organisasi, sosialisasi memiliki beberapa tahap. Tahap kedatangan merupakan tahapan seseorang melakukan pembelajaran terhadap budaya-budaya dalam organisasi. Tahap orientasi merupakan tahap seseorang memahami bagaimana budaya organisasi yang ada. Pada tahap ketiga, seseorang akan mengikuti budaya organisasi dalam perusahaan. Tiga tahap tersebut akan memengaruhi karyawan dalam hal produktifitas, komitmen dan perputaran.

## 2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan atau dalam Bahasa Inggris disebut *leadership* memiliki banyak pengertian dari berbagai ahli. Menurut Robbins dan Judge (2015) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sementara menurut Stoner (1982) mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok. Menurut Gibson, et al. (1996) kepemimpinan merupakan suatu usaha

menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.

Pemimpin sangat berkorelasi dengan kinerja kelompok yang ia pimpin. Schein (1983) berpendapat bahwa organisasi tidak dapat berprestasi dengan baik jika pemimpin di setiap tingkat tidak mencapai standar keefektifan yang minimum.

Teori-teori mengenai kepemimpinan terus berkembang. Banyak ahli yang menjabarkan teori-teori mengenai kepemimpinan. Pada bab ini akan dijelaskan beberapa teori mengenai kepemimpinan seperti teori sifat, teori perilaku, teori kontigensi, *path goal theory* dan perkembangan mengenai model kepemimpinan yaitu kepemimpinan karismatik dan transformasional.

### 2.2.1 Teori-teori Kepemimpinan

#### 1. Teori Sifat

Menurut Robbins dan Judge (2015) teori sifat kepemimpinan adalah teori-teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik personel yang mendiferensiasikan para pemimpin dan yang bukan para pemimpin. Teori ini menjelaskan bagaimana sifat yang dimiliki oleh pemimpin akan membantu mengetahui bagaimana kepemimpinannya.

Setiap pemimpin memiliki sifatnya masing-masing. Jika dikelompokkan, akan muncul banyak sifat yang dimiliki pemimpin. Untuk mempermudah melihat sifat-sifat umum yang dimiliki, peneliti mengorganisir sifat-sifat kepemimpinan berkisar pada sifat-sifat yang terdapat pada Teori *Big Five Model* atau Model Kepribadian Lima Besar (Judge *et al.*, 2002) dalam (Robbins dan Judge, 2015)

Robbins dan Judge (2015) menjelaskan, lima kepribadian dasar tersebut adalah:

**a) Ekstraversi (*extraversion*)**

Sebuah dimensi kepribadian yang menjelaskan seseorang yang mampu bersosialisasi, ekspresif dan percaya diri.

**b) Keramahan (*agreeableness*)**

Sebuah dimensi kepribadian yang menjelaskan seseorang yang baik, kooperatif, dan mempercayai.

**c) Kehati-hatian (*conscientiousness*)**

Sebuah dimensi kepribadian yang menjelaskan seseorang yang menjelaskan seseorang yang bertanggung jawab, dapat diandalkan, presisten, dan teratur.

**d) Stabilitas emosional (*emotional stability*)**

Sebuah dimensi kepribadian yang mengkarakterisasi seseorang tenang, percaya diri, aman (positif), versus gugup, depresi, dan tidak aman (negatif).

**e) Keterbukaan pada pengalaman**

Sebuah dimensi kepribadian yang mengkarakterisasikan seseorang dari sisi imajinasi, sensitivitas, dan rasa ingin tahu.

Robbins (2002) berpendapat, teori sifat masih belum cukup menjelaskan konsep kepemimpinan. Teori sifat hanya menjelaskan mengenai sifat-sifat yang

menyebabkan keefektifan sebuah kepemimpinan namun mengabaikan faktor keadaan. Kondisi berbeda-beda yang dihadapi oleh pemimpin perlu penyikapan yang berbeda, karena sebuah tindakan benar dapat menjadi salah ketika pemimpin salah menyikapi sebuah keadaan.

## 2. Teori Perilaku

Menurut Robbins dan Judge (2015) teori mengenai perilaku kepemimpinan (*behavioral theories of leadership*) adalah teori-teori yang mengusulkan perilaku spesifik yang mendiferensiasikan para pemimpin dan bukan para pemimpin. Teori ini menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin dapat mempengaruhi efektivitas dari kepemimpinan.

Terdapat beberapa studi mengenai teori perilaku, salah satunya adalah *Studi Ohio State*. Studi tersebut berusaha mengelompokkan ribuan dimensi perilaku menjadi dua jenis perilaku yaitu memprakarsai struktur (*initiating structure*) dan keramahan (*consideration*) (Robbins dan Judge, 2015).

Pemimpin yang memiliki perilaku memprakarsai struktur cenderung untuk mengarahkan pekerjaannya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, agar memiliki kinerja yang baik. Sementara, pemimpin yang memiliki perilaku keramahan berusaha untuk membangun hubungan yang baik dengan bawahannya seperti memiliki rasa saling mempercayai.

Studi yang dilakukan oleh Universitas Michigan mengenai teori perilaku menunjukkan hasil yang hampir sama dengan Studi Ohio State. Studi Universitas Michigan membagi perilaku menjadi dua yaitu pemimpin yang berorientasi pada



pekerja dan pemimpin yang berorientasi produksi Robbins (2002). Pemimpin yang berorientasi pada pekerja menjadikan hubungan terhadap bawahan sebagai kebutuhan. Pemimpin yang berorientasi pada produksi lebih menekankan aspek teknis atau pekerjaan bawahan.

Dua perilaku tersebut (memprakarsai struktur/berorientasi pada tugas dan keramahan/berorientasi pada hubungan) tidak bertentangan namun dapat menjadi perilaku yang saling mendukung dalam sebuah kepemimpinan. Menurut Robbins (2002) berdasar hasil penelitian yang lebih luas, pemimpin yang memiliki skor *initiating structure* dan *consideration* yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang baik.

### 3. Teori Kontigensi

Teori Kontingensi menjelaskan bahwa kesuksesan sebuah kepemimpinan tidak disebabkan oleh faktor pemimpin saja, namun faktor situasi juga dapat memengaruhi kesuksesan sebuah kepemimpinan. Terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan, namun setiap gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing tergantung bagaimana situasi yang dihadapi.

Salah satu teori dalam Teori Kontigensi adalah Model Kontigensi Fiedler. Menurut Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa Model Kontigensi Fiedler adalah teori yang menyatakan kelompok efektif bergantung pada kecocokan yang tepat di antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan para bawahan dan seberapa besar situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin.

Untuk melakukan penilaian terhadap situasi yang dihadapi oleh pemimpin, Teori Fiedler menggunakan Kuisisioner LPC (*Least Preferred co-worker*) yang dibagikan kepada lingkungan yang dipimpin. Kuisisioner tersebut berguna untuk mengukur apakah pengisi kuisisioner merupakan orang yang berorientasi pada tugas atau berorientasi pada hubungan. Hasil dari kuisisioner tersebut nantinya akan digunakan untuk menentukan kepemimpinan yang cocok dengan lingkungannya.

Terdapat tiga dimensi kontigensi atau situasional dalam teori Fiedler, yaitu hubungan pemimpin-anggota (*leader-member relation*), struktur tugas (*task structure*), dan kekuatan posisi (*position power*). Ketiga dimensi tersebut dapat dikombinasikan sehingga menghasilkan delapan macam situasi yang berbeda. Untuk memperkirakan efektifitas kepemimpinan, Fiedler membuat sebuah diagram yang berisi LPC dan tiga dimensi kontigensi atau situasional.

Selain Model Kontigensi Fiedler, teori lain yang berada dalam lingkup Teori Kontigensi adalah Teori Kepemimpinan Situasional atau *Situational Leadership Theory* (SLT). Menurut Robbins dan Judge (2015) SLT adalah teori kontigensi yang menitikberatkan pada kesiapan dari para pengikutnya. Kesiapan para pengikut dibagi dalam empat macam kesiapan, yaitu tidak mampu dan tidak bersedia, tidak mampu tetapi bersedia, mampu tetapi tidak bersedia, dan mampu dan bersedia.

Gaya kepemimpinan disesuaikan dengan situasi pengikutnya. Jika dihubungkan model kepemimpinan, Robbins dan Judge (2015) menjelaskan, pilihan **bagi pemimpin adalah:**

- a) **Jika para pengikut tidak mampu dan tidak bersedia untuk mengerjakan suatu tugas** maka pemimpin perlu menjelaskan dan memberikan pengarahan secara spesifik.
- b) **Jika para pengikut tidak mampu tetapi bersedia untuk mengerjakan suatu tugas** maka pemimpin harus memperlihatkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengkompensasi kekurangan kemampuan dari para pengikutnya, dan orientasi hubungan yang tinggi yang membawa mereka untuk “masuk ke dalam” keinginan dari pemimpin.
- c) **Jika para pengikut mampu dan tidak bersedia untuk mengerjakan suatu tugas** maka pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan yang suportif dan partisipatif.
- d) **Jika para pengikut mampu dan bersedia untuk mengerjakan suatu tugas** maka pemimpin tidak perlu melakukan banyak upaya.

### 2.2.2 Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Terdapat perkembangan mengenai kepemimpinan pada era modern, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Dua kepemimpinan tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Robbins (2015) menjelaskan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki kepemimpinan dengan bentuk transformasional dan transaksional.

#### 1. Kepemimpinan Transaksional

Menurut Robbins dan Judge (2015) kepemimpinan transaksional adalah para pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka yang

diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan.

Pemimpin dengan gaya transaksional memberikan ransangan kepada anggotanya untuk bergerak. Dengan cara memberi imbalan. Dengan model tersebut pemimpin dapat dengan cepat dan mudah menggerakkan anggotanya. Cara tersebut cukup efektif untuk permasalahan jangka pendek.

## **2. Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins dan Judge (2015) para pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Sementara menurut Supendy *et al.* (2012) kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasar pendapat dari berbagai ahli, dapat disimpulkan kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki pengaruh yang mendalam pada pengikutnya sehingga mampu memotivasi para pengikutnya untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan transformasional memerhatikan hubungan yang baik antara pemimpin dengan anggotanya. Pemimpin akan berusaha menggerakkan dengan cara menyadarkan anggotanya untuk mencapai sebuah tujuan. Cara seperti

ini menyebabkan anggota dari pemimpin dengan gaya transformasional akan tergerak dengan sendirinya. Dengan model tersebut, anggota yang telah memahami/sadar terhadap tujuan sebuah organisasi akan tidak mudah goyah dalam upayanya mencapai tujuan.

Berdasar hasil penelitian yang dilakukan oleh Tichy dan Devanna, Luthans (2005) menjelaskan ada tujuh karakter pemimpin transformasional yang efektif. Tujuh karakter tersebut adalah:

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
2. Mereka berani
3. Mereka memercayai orang lain
4. Mereka motor penggerak nilai
5. Mereka pembelajar sepanjang masa
6. Mereka memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, Ambiguitas, dan ketidakpastian
7. Mereka visioner

### **2.3 Kinerja Karyawan**

Pemahaman mengenai kinerja berbeda-beda tergantung dengan konteksnya, sehingga dapat dikatakan pemahaman kinerja merupakan pemahaman kontekstual. Pemahaman mengenai kinerja di sebuah perusahaan dapat berbeda dengan pemahaman kinerja di perusahaan lain. Hale (2004) dalam Amir (2015) berpendapat bahwa kinerja melibatkan sebuah perspektif yang memperhatikan pentingnya kebermaknaan dan manfaat dari upaya, hasil yang dicapai, dan metode



atau cara yang digunakan. Dari pendapat tersebut, *input*, proses, dan *output* menjadi bagian dari kinerja karyawan.

Menurut Amir (2015) Kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Sementara menurut Wirawan (2009) Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Dalam konteks karyawan, Amir (2015) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai perilaku atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam kaitannya dengan tugas kerja di perusahaan, departemen atau organisasi, dilaksanakan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Berdasar pendapat dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hal yang dikerjakan karyawan yang ukuran kesuksesannya didasarkan pada ukuran yang telah ditentukan standarnya oleh perusahaan.

Istilah kinerja dengan produktifitas terlihat serupa, namun sebenarnya memiliki arti yang berbeda. Amir (2015) menjelaskan produktifitas lebih sesuai (cocok) digunakan untuk mengukur nilai perusahaan, organisasi, atau industri secara kelembagaan, khususnya dalam organisasi manufaktur. Masih menurut Amir (2015) sebagian definisi produktifitas mengukur rasio *output* terhadap *input*. Rasio tersebut biasanya dihitung menggunakan angka sehingga menghasilkan data kuantitatif. Berbeda dengan performa, pengukuran kinerja lebih mengarah pada

pengukuran kualitatif karena *input* dan *output*-nya lebih kompleks dan susah jika dinominalkan. Amir (2015) menjelaskan unsur nilai-kualitas dari kinerja bisa meliputi aspek keefektifan, efisiensi, kecermatan (*accuracy*), keawetan (*durable*), kecocokan (*relevance*), mengesankan (*impressive*), pemenuhan terhadap standar, dan lain-lain.

Menurut Brahmasari dan Suprayetno (2008) ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Sementara menurut Chandraningtyas, Musadieg dan Utami (2012) Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya yaitu: (1) karakteristik situasi, (2) deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan, (3) tujuan-tujuan penilaian kinerja, dan (4) sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

Amir (2015) menjelaskan bahwa ada sejumlah atribut pokok dalam istilah kinerja; yaitu (i) perilaku atau pekerjaan, (ii) keterkaitanya dengan tujuan organisasi, (iii) kandungan nilai kebermaknaan bagi organisasi, dan (iv) berdimensi *input*, proses, *output* dan *outcome*.

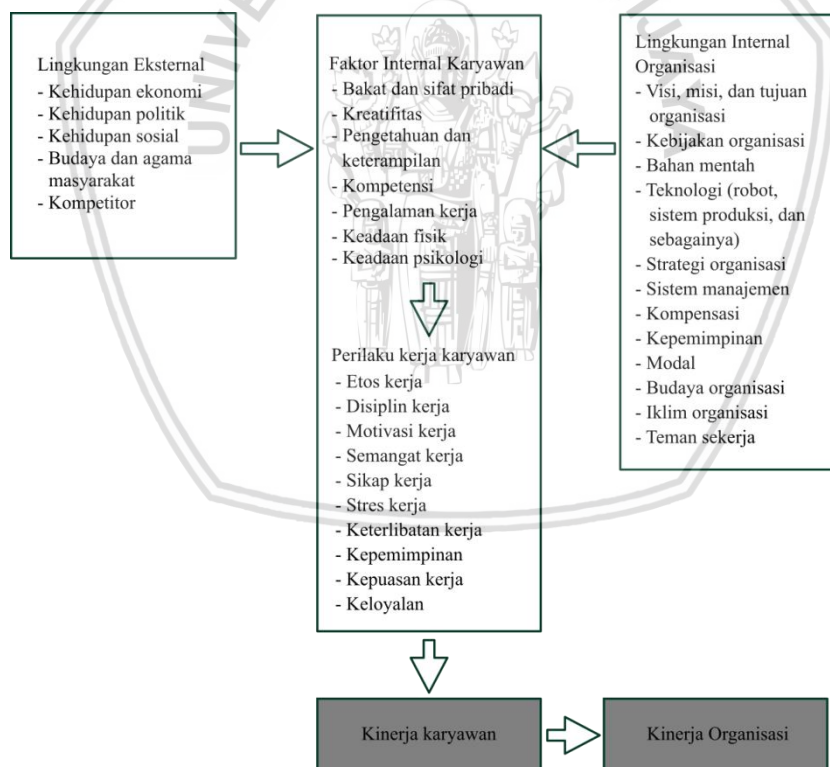
Menurut Sinamberla (2017), agar karyawan memiliki kinerja yang baik, perlu diperhatikan tiga elemen berikut ini:

1. Deskripsi jabatan yang menguraikan tugas dan tanggung jawab pada sebuah jabatan dan bagaimana cara melakukannya.
2. Indikator Kinerja harus jelas

3. Standar Kinerja menunjukkan berhasil atau tidaknya tugas yang dilaksanakan

Wirawan (2009) menjelaskan, kinerja merupakan hasil sinergi dari beberapa faktor yang terdiri dari faktor internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai. Pengaruh tersebut dapat dilihat pada bagan berikut:

**Gambar 2.3**  
**Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal terhadap Perilaku Kerja Pegawai**



Sumber: Wirawan (2009)

### 2.3.1 Kriteria Kinerja

Ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja.

Menurut Wirawan (2009), kriteria tersebut adalah:

1. **Kuantitatif (seberapa banyak)**

Merupakan ukuran mengenai seberapa banyak unit keluaran kinerja yang dicapai dalam waktu tertentu.

2. **Kualitatif (seberapa baik)**

Merupakan ukuran seberapa baik atau lengkap sebuah pekerjaan yang harus dicapai

3. **Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk**

Merupakan ukuran mengenai keterbatasan waktu dalam mengerjakan pekerjaan

4. **Efektifitas penggunaan sumber organisasi.**

Merupakan ukuran penggunaan secara efektif sumber daya untuk melakukan pekerjaan.

5. **Cara melakukan pekerjaan.**

Merupakan ukuran mengenai kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan yang dapat menjadi faktor keberhasilan melakukan pekerjaan.

6. **Efek atas suatu upaya.**

Merupakan efek yang diharapkan yang akan diperoleh dengan melakukan pekerjaan

### 7. Metode melaksanakan tugas.

Merupakan standar bekerja sesuai dengan undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan.

### 8. Standar sejarah.

Merupakan hubungan antara standar yang ditetapkan saat ini dengan standar yang telah ditetapkan pada masa lalu

### 9. Standar nol atau absolut

Standar yang dapat dicapai saat jika sesuatu tidak terjadi.

## 2.4 Kajian Empiris

**Tabel 2.1**  
**Kajian Empiris**

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Andreani (2011)	Analisis Karakteristik Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Sub Divre Malang	<b>X<sub>1</sub>:</b> Karakteristik Kepemimpinan <b>X<sub>2</sub>:</b> Budaya Perusahaan <b>X<sub>3</sub>:</b> Motivasi <b>Y:</b> Kinerja Karyawan	Regresi Linear Berganda	1. Tidak terdapat pengaruh signifikan karakteristik kepemimpinan dengan kinerja karyawan 2. Terdapat pengaruh signifikan positif antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan
2	Sulistyaningsih, Dewi & Wijayanti (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	<b>X:</b> Budaya Organisasi <b>Y:</b> Kinerja Karyawan	Regresi Sederhana	Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan

**Lanjutan Tabel 2.1 Kajian Empiris**

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
3	Budiono (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Kerta Rajasa Raya	<b>X:</b> Budaya Organisasi  <b>Y:</b> Kinerja Karyawan  <b>Z:</b> Komitmen Organisasi	<i>Structural Equation Modelling</i>	Terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan
4	Pambudi, Mukzam, Nurtjahjono (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi	<b>X:</b> Kepemimpinan Transformatif  <b>Y:</b> Kinerja Karyawan  <b>Z:</b> Kepuasan Kerja	<i>Path Analysis</i>	Terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan
5	Herminingsih (2011)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Budaya Organisasi	X <sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformatif  Y <sub>1</sub> : Budaya Organisasi	Regresi sederhana	Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan terhadap budaya organisasi

Sumber: Andreani (2011), Sulistyarningsih, Dewi & Wijayanti (2012), Budiono (2016), Pambudi, Mukzam dan Nurtjahjono (2016), Herminingsih (2011)

Hasil penelitian Andreani (2011) dengan judul Analisis Karakteristik Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Sub Divre Malang memberikan hasil adanya pengaruh signifikan



antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan, sementara terdapat hubungan yang tidak signifikan antara karakteristik kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan menggunakan alat analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang ditulis oleh Sulistyaningsih, Dewi & Wijayanti (2012) menunjukkan hasil adanya pengaruh signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah 498 dengan jumlah sampel sebanyak 222 responden. Penelitian ini dilakukan di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan dengan regresi linear sederhana.

Hasil penelitian dengan judul Pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Kerta Rajasa Raya yang dibuat oleh Budiono tahun 2015 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 22 orang divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya. Penelitian ini dilakukan dengan metode *Structural Equation Modelling*

Hasil Penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan yang ditulis oleh Pambudi, Mukzam, dan Nurtjahjono (2016) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini

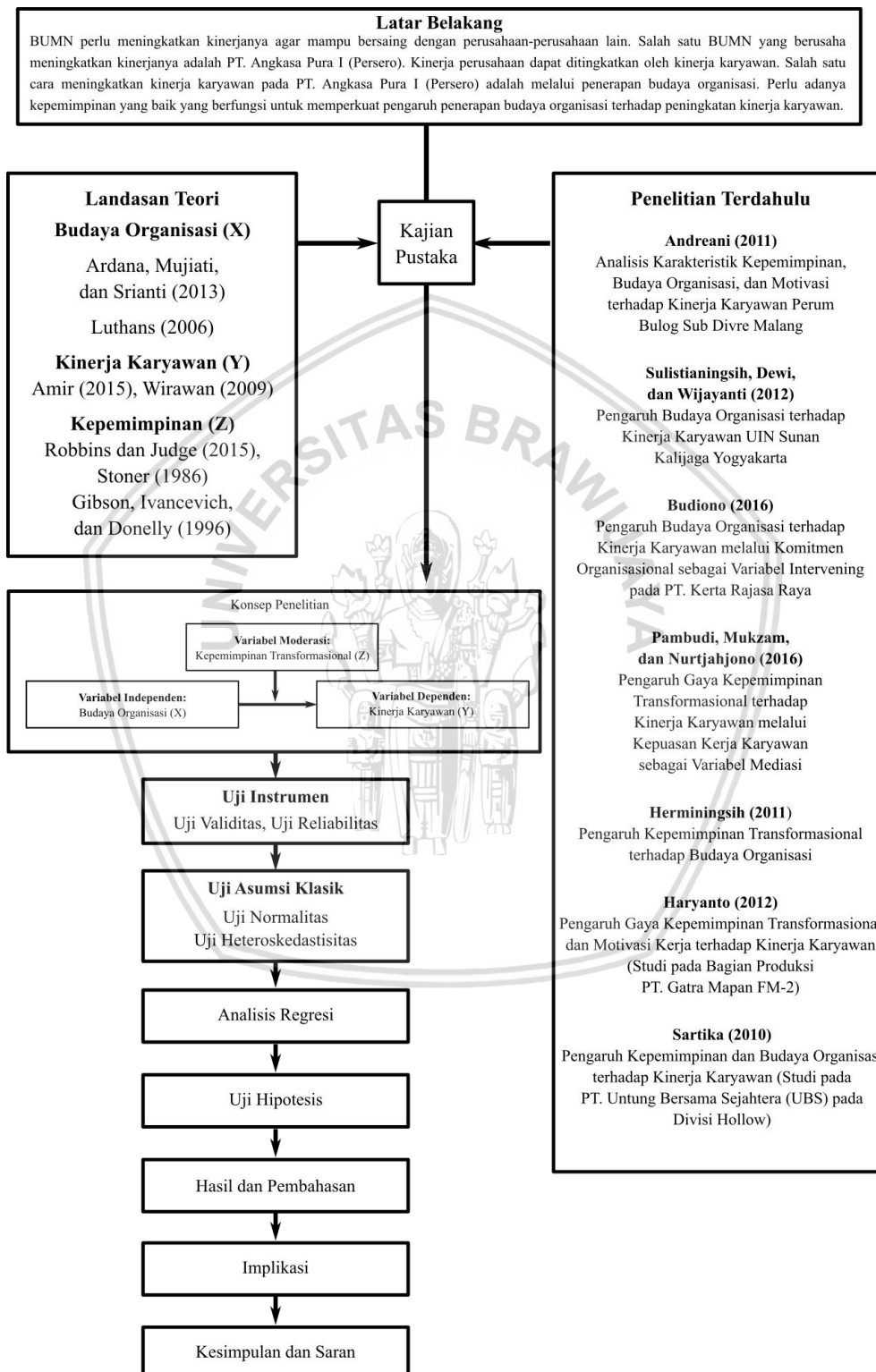
dilakukan di PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Dengan menggunakan *path analysis*.

Hasil penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap budaya organisasi yang ditulis oleh Herminingsih (2011) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 113 manajer kredit Bank Mandiri Region VII. Penelitian ini dilakukan dengan alat analisis Regresi sederhana.

## **2.5 Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini berusaha untuk mengetahui bagaimana hubungan antara tiga variabel yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

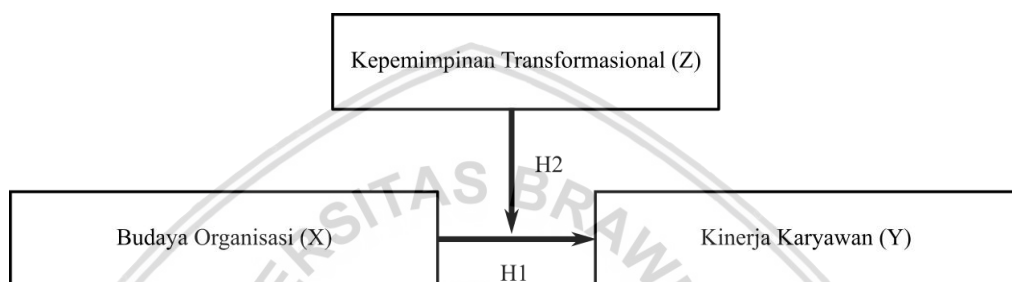
**Gambar 2.4**  
**Kerangka Pemikiran**



## 2.6 Hipotesis

Berdasar hasil dari penelitian terdahulu, penelitian ini menarik hipotesis sebagai berikut:

**Gambar 2.5**  
**Hipotesis Penelitian**



### 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasar penelitian dari Andreani (2011) dan Budiono (2016) ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H1: budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

### 2. Kepemimpinan memperkuat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasar penelitian dari Andreani (2016) dan Budiono (2016) ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pambudi, Mukzam dan Nurtjahjono (2016) menjelaskan adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

H2: Kepemimpinan berpengaruh signifikan memoderasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini jika digolongkan menurut tujuannya adalah penelitian eksplanatori. Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) menurut Munir (2013) adalah sebuah penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel penelitian dengan pengujian hipotesa.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Menurut Masyhuri dan Zaenuddin (2008) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang tidak mementingkan kedalaman data, yang penting dapat merekam data yang sebanyak-banyaknya dari populasi yang luas. Pada penelitian kuantitatif, analisis data untuk memecahkan sebuah masalah didominasi oleh rumus-rumus statistik.

#### 3.2 Sifat Penelitian

Penelitian ini masuk dalam penelitian pengembangan. Bentuk pengembangan yang dilakukn penelitian ini adalah penambahan variabel dari penelitian terdahulu

Penelitian ini dikembangkan dua topik penelitian terdahulu, yaitu pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan merupakan hasil penelitian dari Andreani (2011) dan Herminingsih (2014). Penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

karyawan merupakan hasil penelitian dari Budiono (2016) dan Sulistyaningsih, Dewi & Wijayanti (2012).

### 3.3 Lokasi dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda. Alasan penelitian dilaksanakan di objek tersebut adalah melihat perkembangan kinerja yang meningkat pada Bandar Udara Juanda.

Pengambilan data pada PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda dilakukan pada bulan pada Bulan April 2018. Pengerjaan penelitian skripsi dilakukan mulai Januari 2018 hingga Juni 2018.

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut Sanusi (2014) populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda sebanyak 392 orang.

#### 3.4.2 Teknik Penentuan Besar Sampel

Menurut Sugiyono (2005) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penelitian ini mengambil sampel melalui penghitungan menggunakan rumus Slovin. Sanusi (2014) menjelaskan, rumus slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N\alpha^2}$$



$n$  = Sampel

$N$  = Populasi

$\alpha$  = Interval Keyakinan

Penelitian ini menentukan jumlah sampel sebanyak 80 responden yang didapatkan dari pembulatan hasil perhitungan rumus slovin yang memiliki nilai sebesar 79,5.

### 3.4.3 Teknik *Sampling*

Sanusi (2014) menjelaskan, teknik pengambilan sampel (*sampling*) adalah cara peneliti mengambil sampel atau contoh yang representatif dari populasi yang tersedia. Penelitian ini mengambil sampel melalui penghitungan menggunakan rumus Slovin.

Pada penelitian ini, teknik yang digunakan adalah *nonrandom sampling*. Sanusi (2014) menjelaskan bahwa pengambilan sampel secara tidak acak (*non-random sampling*) merupakan tipe *sampling* yang tidak mempertimbangkan peluang.

Teknik *nonrandom sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*. Menurut Lupiyoadi (2015) *purposive sampling* merupakan penarikan sampel yang didasarkan pada tujuan penelitian dan keputusan penarikan sampel bergantung pada pengumpul data.

Sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) yang bekerja di dalam kantor Bandar Udara Juanda. Karyawan yang sedang bekerja di lapangan tidak dijadikan sampel karena tidak memungkinkan untuk mengisi kuisioner.

### 3.5 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Agung (2012) data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti atau lembaga tertentu langsung dari sumbernya, dicatat dan diamati untuk pertama kalinya dan hasilnya digunakan langsung oleh peneliti atau lembaga itu sendiri untuk memecahkan persoalan yang akan dicari jawabanya.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Guna mendapatkan data primer, penelitian ini menggunakan beberapa cara teknik pengumpulan data diantaranya;

#### 1. Kuisioner/angket

Menurut Agung (2012) angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Kuisioner disebar kepada sampel yang telah ditentukan guna mendapatkan jawaban dari sampel penelitian. Kuisioner berisi pernyataan-pernyataan mengenai variabel yang diteliti yang harus dijawab oleh responden.

Pilihan jawaban menggunakan skala Likert yang terdiri dari lima alternatif skala yaitu:

1. Sangat tidak setuju (STS)
2. Tidak setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)

## 5. Sangat setuju (SS).

Lima skala tersebut akan menghasilkan output data ordinal.

Menurut Supranto (2008), rumus yang digunakan untuk mengetahui besarnya kelas adalah sebagai berikut:

$$c = \frac{X_n \pm X_1}{k}$$

C= perkiraan besarnya (*class width, class size, class lenght*)

K= banyaknya kelas

X<sub>n</sub>= nilai observasi terbesar

X<sub>1</sub>= nilai observasi terkecil

Berdasarkan perhitungan rumus tersebut, besarnya interval pada setiap skala adalah sebesar 0,8 .

**Tabel 3.1**  
**Interval Kelas Skala Likert**

Skala	Keterangan Skala	Interval
1	STS	1-1,8
2	TS	1,8 - 2,6
3	N	2,8 - 3,4
4	S	3,4 - 4,2
5	SS	4,2 - 5

Sumber: Data diolah, 2018

## 2. Wawancara

Wawancara digunakan untuk menggali informasi kepada pihak-pihak terkait guna memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Wawancara dapat dilakukan baik secara terstruktur maupun tidak terstruktur. Data yang diperoleh melalui wawancara merupakan data-data pendukung untuk melengkapi data yang tidak dapat diperoleh melalui kuisioner.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi menurut Agung (2012) adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen. Dokumen yang digunakan dapat berupa buku harian, surat pribadi, laporan, notulen rapat, catatan kasus dalam pekerjaan sosial dan dokumen lainnya. Pengambilan data yang diperlukan dalam penelitian ini dalam bentuk catatan, surat, maupun elemen pendukung penelitian yang dimiliki oleh perusahaan terkait

## 3.7 Definisi Operasional Variabel

### 3.5.1 Budaya Organisasi (X)

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli, dapat disimpulkan budaya organisasi adalah sebuah ciri khas yang terbentuk oleh aktifitas organisasi yang dijasikan pedoman oleh anggotanya.

Ada tujuh indikator yang digunakan untuk melihat budaya organisasi berdasarkan pada Robbins (2008). Indikator tersebut adalah:

#### 1. Inovasi dan pengambilan resiko (X1.1)

Penilaian karyawan mengenai seberapa besar manajemen PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda memberikan ruang pada karyawan untuk berinovasi dan beranian dalam mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail (X1.2)

Penilaian karyawan mengenai seberapa besar manajemen PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda memberi perhatian pada karyawan mengenai tingkat ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi terhadap hasil (X1.3)

Penilaian karyawan mengenai seberapa besar manajemen PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda mendorong karyawan untuk memberikan hasil yang baik.

4. Orientasi terhadap individu (X1.4)

Penilaian karyawan mengenai seberapa besar manajemen PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda menghargai hasil kerja karyawan.

5. Orientasi terhadap tim (X1.5)

Penilaian karyawan mengenai seberapa besar manajemen PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda mendorong karyawan untuk memiliki kerjasama tim yang baik.

6. Agresivitas (X1.6)

Penilaian karyawan mengenai seberapa besar manajemen PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda mendorong karyawan untuk bekerja secara produktif

#### 7. Stabilitas (X1.7)

Penilaian karyawan mengenai sejauh mana manajemen PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda konsisten terhadap sebuah rencana.

### 3.5.2 Kepemimpinan Transformasional

Berdasar pendapat dari berbagai ahli, dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional (Z) adalah kepemimpinan yang memiliki pengaruh yang mendalam pada pengikutnya sehingga mampu memotivasi para pengikutnya untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Luthans (2006) Terdapat tujuh indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional berdasar penelitian Tichy dan Devanna. Indikator tersebut adalah:

#### 1. Identifikasi diri sebagai alat perubahan (Z1.1)

Penilaian karyawan mengenai bagaimana pemimpin di PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda mampu mengidentifikasi diri sebagai agen perubahan.

#### 2. Memiliki keberanian (Z1.2)

Penilaian karyawan mengenai bagaimana pemimpin di PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda memiliki keberanian dalam memimpin.

#### 3. Mempercayai orang lain (Z1.3)

Penilaian Karyawan mengenai bagaimana pemimpin di PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda percaya terhadap bawahannya.



4. Motor penggerak nilai (Z1.4)

Penilaian Karyawan mengenai bagaimana pemimpin di PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda mampu membawa nilai-nilai yang ada.

5. Pembelajar sepanjang masa (Z1.5)

Penilaian Karyawan mengenai bagaimana pemimpin di PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda mempelajari hal baru.

6. Kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian (Z1.6).

Penilaian Karyawan mengenai bagaimana pemimpin di PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda dalam menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.

7. Visioner (Z1.7)

Penilaian Karyawan mengenai bagaimana pemimpin di PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda berpikir untuk masa yang akan datang.

### 3.5.3 Kinerja Karyawan

Berdasar pendapat dari para ahli, dapat disimpulkan kinerja karyawan (Y) adalah hal yang dikerjakan karyawan yang ukuran kesuksesannya didasarkan pada ukuran yang telah ditentukan standarnya.

Ada enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura (Persero) Cabang Juanda. Indikator-indikator ini diadaptasi dari kriteria penilaian kinerja milik Wirawan (2009)

1. Kuantitas kerja Kerja (Y1.1)

Penilaian Karyawan PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda mengenai seberapa banyak unit keluaran kinerja yang harus dicapai pada waktu tertentu.

2. Kualitas Kerja (Y1.2)

Penilaian Karyawan PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda mengenai seberapa baik atau lengkap pekerjaan yang telah dicapai.

3. Ketepatan Waktu (Y1.3)

Penilaian Karyawan PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda mengenai kriteria keterbatasan waktu pada pekerjaan yang telah dicapai

4. Efektifitas penggunaan sumber organisasi (Y1.4)

Penilaian Karyawan PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda mengenai efektifitas penggunaan sumber daya dalam melakukan pekerjaan.

5. Cara melakukan pekerjaan (Y1.5)

Penilaian Karyawan PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda mengenai kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan.

6. Efek atas suatu upaya (Y1.6)

Penilaian Karyawan PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda mengenai efek yang timbul yang diperoleh dari bekerja.

## 7. Standar Sejarah (Y1.7)

Penilaian Karyawan PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda mengenai hubungan standar yang telah ditetapkan pada masa lalu dan standar saat ini

Penjelasan mengenai item-item yang ada pada masing-masing indikator dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 3.2

## Variabel, Indikator, dan Item

Variabel	Indikator	Item	Referensi
X1: Budaya Organisasi	Inovasi (X1.1)	1) Perusahaan memberikan kebebasan untuk berinovasi.	Andreani (2011)
	Perhatian terhadap hal-hal rinci (X1.2)	2) Pekerjaan terlebih dahulu direncanakan secara rinci. 3) Pekerjaan dilaksanakan secara terinci 4) Pemimpin memberikan arahan agar pekerjaan dilakukan sampai tuntas	
	Orientasi hasil (X1.3)	5) Perusahaan memberikan perhatian khusus untuk mencapai target. 6) Karyawan diharapkan menjalankan pekerjaan sesuai target.	
	Orientasi dengan orang (X1.4)	7) Apabila karyawan berprestasi, maka perusahaan akan mempromosikan pada jabatan yang lebih baik/tinggi.	
	Orientasi Tim (X1.5)	8) Kepercayaan sesama rekan kerja 9) Saling membantu jika terjadi kesulitan dalam bekerja	
	Keagresifan (X1.6)	10) Perusahaan menekankan agar karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan 11) Karyawan didorong untuk kerja keras	

**Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator, dan Item**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Referensi</b>
	Stabilitas (X1.7)	12) Perusahaan selalu konsisten dalam melaksanakan suatu rencana 13) Peraturan perusahaan sangat menentukan karyawan bekerja.	
X2: Kepemimpinan Transformasional	Identifikasi Diri (Z1.1)	14) Kemampuan menyesuaikan diri dalam perubahan 15) Kemampuan menggerakkan karyawan	Haryanto (2012)
	Memiliki Keberanian (Z1.2)	16) Berani mengambil resiko untuk melakukan perubahan	
		17) Berani mengambil keputusan jika ada tekanan luar	
		18) Berani mengambil tindakan secara obyektif	
	Mempercayai orang lain (Z1.3)	20) Percaya bahwa karyawan bekerja sesuai job deskripsi 21) Mendelegasikan kewenangan yang telah diberikan	
	Motor penggerak nilai (Z1.4)	22) Mengarahkan karyawan agar memahami nilai spiritual 23) Menginstruksikan karyawan untuk mengamalkan nilai normatif	
	Pembelajar sepanjang masa (Z1.5)	24) Berusaha menyesuaikan perkembangan 25) Mengikuti perkembangan iptek secara umum 26) Aktif mengikuti pendidikan dan pelatihan	
	Kemampuan menghasapi ambiguitas, ketidakpastian (Z1.6)	27) Mampu menghadapi kompleksitas tugas, masalah 28) Mampu menghadapi sikap ambiguitas karyawan 29) Mampu mengatasi faktor ketidakpastian	

**Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator, dan Item**

Variabel	Indikator	Item	Referensi
	Visioner (Z1.7)	30) Mampu memprediksi tantangan kedepan 31) Mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi	
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas (Y1.1)	32) Banyaknya pekerjaan yang telah dihasilkan	Sartika (2010)
	Kualitas (Y1.2)	33) Hasil pekerjaan yang telah dikerjakan	
	Ketepatan Waktu (Y1.3)	34) Penyelesaian pekerjaan pada waktu yang ditentukan	
	Efektifitas penggunaan sumber organisasi(Y1.4)	35) Penggunaan bahan baku	
	Cara melakukan pekerjaan (Y1.5)	36) Sopan santun 37) Kerja sama 38) Mematuhi peraturan	
	Efektifitas penggunaan sumber organisasi(Y1.4)	35) Penggunaan bahan baku	
	Cara melakukan pekerjaan (Y1.5)	36) Sopan santun 37) Kerja sama 38) Mematuhi peraturan	
	Efek atas suatu upaya (Y1.6)	39) Pembelian bahan baku tepat waktu 40) Penggunaan peralatan perusahaan dengan hemat	
	Standar Sejarah (Y1.7)	41) Standar yang dihasilkan	

Sumber: Andreani (2011), Haryanto (2012), Sartika (2010)

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji untuk mengetahui instrumen yang digunakan telah valid atau tidak. Menurut Sanusi (2014) suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan dengan *Product Momen Pearson*.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Janti (2014), reliabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur beberapa kali dengan alat ukur yang sama. Menurut Janti, (2014) uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuisisioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Pada penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *alpha cronbach*

### 3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Untuk melihat apakah asumsi telah terpenuhi atau belum dilakukan Uji Asumsi Klasik. Ada tiga macam Uji Asumsi Klasik yang dilakukan, yaitu:

#### 1. Uji Normalitas

Uji Normalitas data merupakan uji distribusi data yang akan dianalisis, apakah penyebarannya normal atau tidak, sehingga dapat digunakan dalam analisis parametrik. (Lupiyoadi dan Ikhsan, 2015)

#### 2. Uji Heteroskedastisitas

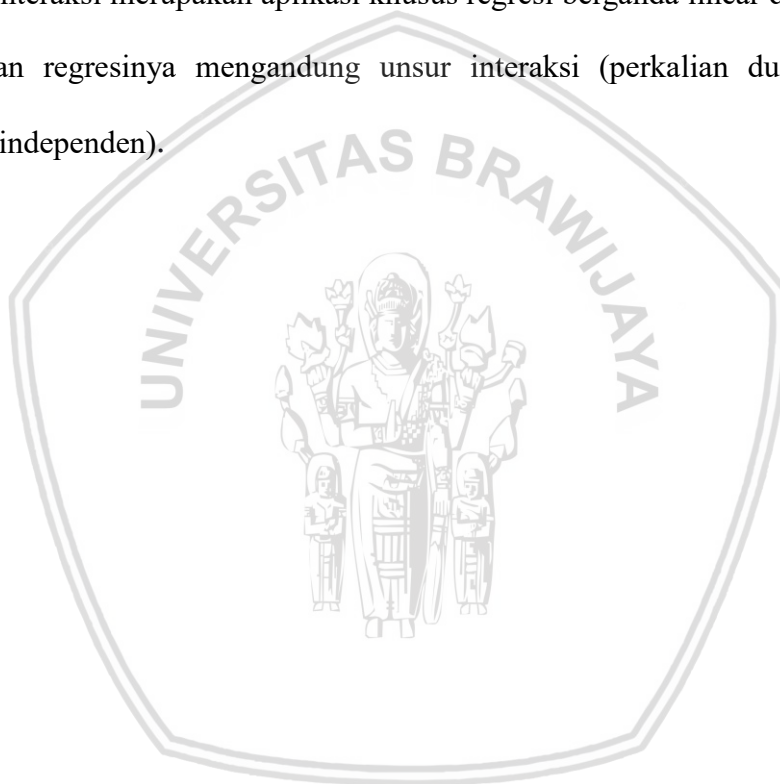
Heteroskedastisitas adalah variasi residual tidak sama dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain, sehingga variansi residual harus bersifat homoskedastisitas (Lupiyoadi dan Ikhsan, 2015). Untuk melakukan analisis hipotesis menggunakan regresi linear berganda, data harus terhindar dari heteroskedastisitas.



### 3.8.3 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, penelitian ini menggunakan MRA atau Moderated Regression Analysis untuk mengetahui apakah hipotesis yang telah diajukan dapat diterima atau tidak.

Liana (2009) menjelaskan bahwa Moderated Regression Analysis (MRA) atau uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen).



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum PT. Angkasa Pura (Persero)

##### 4.1.1 Sejarah Umum PT. Angkasa Pura (Persero)

Pada tahun 1962, setelah kembali dari Amerika Serikat Presiden Soekarno menegaskan keinginannya pada Menteri Perhubungan dan Menteri Pekerjaan Umum agar lapangan terbang yang ada di Indonesia setara dengan lapangan terbang di negara maju. Sejalan dengan permintaan Presiden Soekarno, maka terbit Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 33 Tahun 1962 tentang Pendirian Perusahaan Negara (PN) Angkasa Pura Kemayoran.

PN Angkasa Pura Kemayoran memiliki tugas pokok untuk mengelola Pelabuhan Udara Kemayoran di Jakarta yang merupakan satu-satunya bandar udara yang melayani perjalanan dalam negeri atau luar negeri di Indonesia.

Setelah dua tahun berdiri, pada 20 Februari 1964 PN Angkasa Pura Kemayoran mengambil alih seluruh aset dan operasional Pelabuhan Udara Kemayoran Jakarta. Tanggal tersebut akhirnya dijadikan hari jadi perusahaan.

Pada 17 Mei 1965 berdasar PP Nomor 21 tahun 1965 tentang Perubahan dan Tambahan PP Nomor 33 Tahun 1962, PN Angkasa Pura Kemayoran berubah namanya menjadi PN Angkasa Pura. Perubahan ini dilakukan agar Angkasa Pura dapat mengelola bandar udara lain di Indonesia. Berdasarkan PP Nomor 32 Tahun 1974, status badan hukum PN Angkasa Pura diubah menjadi Perusahaan Umum (Perum).

Guna membagi pengelolaan bandar udara yang ada di Indonesia, pemerintah membuat PP Nomor 25 Tahun 1987 yang menyebabkan nama Perum Angkasa Pura berubah menjadi Perum Angkasa Pura I. Saat itu muncul Perum Angkasa Pura II yang mengelola Bandara Halim Perdanakusuma dan Bandar Udara Soekarno-Hatta.

Saat ini PT. Angkasa Pura 1 (Persero) mengelola 13 bandar udara yang terletak di tengah dan timur Indonesia. Ketigabelas bandara tersebut adalah:

1. Bandara I Gusti Ngurah Rai – Denpasar
2. Bandara Juanda – Surabaya
3. Bandara Sultan Hasanuddin - Makassar
4. Bandara Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggian - Balikpapan
5. Bandara Frans Kaisiepo - Biak
6. Bandara Sam Ratulangi - Manado
7. Bandara Syamsudin Noor - Banjarmasin
8. Bandara Ahmad Yani - Semarang
9. Bandara Adisutjipto - Yogyakarta
10. Bandara Adi Soemarmo - Surakarta
11. Bandara Internasional Lombok - Lombok Tengah
12. Bandara Pattimura - Ambon
13. Bandara El Tari - Kupang

Selain bergerak pada bidang operator bandara, PT. Angkasa Pura 1 (Persero) saat ini memiliki beberapa anak perusahaan seperti PT. Angkasa Pura

Logistik, PT. Angkasa Pura Properti, PT. Angkasa Pura Suport, PT. Angkasa Pura Hotel, dan PT. Angkasan Pura Retail.

#### **4.1.2 Visi, Misi, dan Nilai-nilai PT. Angkasa Pura 1 (Persero)**

##### **1. Visi Perusahaan**

Menjadi salah satu dari sepuluh perusahaan pengelola bandar udara terbaik di Asia.

##### **2. Misi Perusahaan**

1. Meningkatkan nilai pemangku kepentingan
2. Menjadi mitra pemerintah dan pendorong pertumbuhan ekonomi
3. Mengusahakan jasa kebandarudaraan melalui pelayanan prima
4. Meningkatkan daya saing perusahaan melalui kreatifitas dan inovasi
5. Memberikan kontribusi positif pada lingkungan hidup

##### **3. Nilai-Nilai Perusahaan**

PT. Angkasa Pura I (Persero) memiliki empat nilai perusahaan yaitu sinergi, adaptif, terpercaya, unggul. Keempat nilai tersebut disingkat menjadi SATU.

###### **1. Sinergi**

Cara insan Angkasa Pura Airports menghargai keragaman dan keunikan setiap elemen untuk memberi nilai tambah bagi perusahaan, pembangunan ekonomi dan lingkungan dimanapun insan *Angkasa Pura Airports* berada.

## 2. Adaptif

Daya, semangat dan hasrat insan *Angkasa Pura Airports* yang pantang menyerah, proaktif merespon perubahan dan kaya akan inovasi

## 3. Terpercaya

Karakter insan *Angkasa Pura Airports* yang senantiasa selaras antara kata dengan perbuatan, jujur dalam menjalankan tugas serta kewajiban, serta dapat diandalkan

## 4. Unggul

Komitmen insan *Angkasa Pura Airports* memberikan layanan prima dengan profesional dan bertanggung jawab untuk memuaskan pelanggan secara berkelanjutan.

### 4.2 Gambaran Umum Responden

Berdasar hasil penyebaran kuisisioner, gambaran umum mengenai profil responden terbagi menjadi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja.

#### 1. Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**  
**Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	45	56,25%
Perempuan	35	43,75%
<b>Total</b>	80	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Jumlah kuisioner sebanyak 80 yang didominasi oleh pengisi kuisioner laki-laki sebanyak 56,25% atau sebanyak 45 kuisioner. Sisanya, sebesar 43,75% kuisioner diisi oleh perempuan.

## 2. Usia

**Tabel 4.2**  
**Usia**

Usia	Jumlah	Persentase
≤30	45	56,25%
31 - 40	29	36,25%
≥41	6	7,5%
<b>Total</b>	80	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Usia responden paling banyak pada rentan usia ≤30 tahun, yaitu sebesar 56,25% atau sebanyak 45 responden. Rentan usia paling sedikit adalah ≥41 tahun, yaitu sebanyak 7,5% atau sejumlah 6 responden.

## 3. Pendidikan

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan**

Usia	Jumlah	Persentase
<b>SMA/SMK/ sederajat</b>	15	18%
<b>D3</b>	12	15%
<b>S1/S2/S3</b>	53	66%
<b>Total</b>	80	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Responden paling banyak berpendidikan S1/S2/S3 yaitu sebesar 66% atau 53 responden. Persentase paling kecil adalah pendidikan D3 yang memiliki persentase sebesar 15% atau setara dengan 12 responden.



#### 4. Lama Bekerja

**Tabel 4.4**  
**Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
≤2 Tahun	20	25%
3-5 Tahun	36	45%
6-10 Tahun	15	18%
≥ 11 Tahun	9	11%
<b>Total</b>	80	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Kuisisioner didominasi oleh responden dengan rentan lama bekerja 3-5 tahun dengan yaitu sebanyak 45% atau sejumlah 36 responden. Rentan lama bekerja  $\geq 11$  Tahun memiliki persentase paling sedikit, yaitu sebesar 11% atau sebanyak 9 responden.

#### 4.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian

Untuk menguji instrumen penelitian, penelitian ini menggunakan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

##### 4.3.1 Uji Validitas

Seluruh item dinyatakan valid karena memiliki tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Nilai  $r$  hitung lebih besar dari nilai  $r$  tabel yang didapat dengan perhitungan  $df=n-2$  sehingga nilai  $r$  tabel yang keluar dengan tingkat signifikansi 0,05 adalah sebesar 0,2199.

**Tabel 4.5**  
**Uji Validitas**

Variabel		R	Sig.	Keterangan
<b>Budaya Organisasi (X)</b>	X1.1	0,478	0,000	Valid
	X1.2	0,682	0,000	Valid
	X1.3	0,664	0,000	Valid
	X1.4	0,675	0,000	Valid
	X1.5	0,765	0,000	Valid
	X1.6	0,645	0,000	Valid
	X1.7	0,559	0,000	Valid
	X1.8	0,745	0,000	Valid
	X1.9	0,670	0,000	Valid
	X1.10	0,596	0,000	Valid
	X1.11	0,698	0,000	Valid
	X1.12	0,636	0,000	Valid
	X1.13	0,736	0,000	Valid
<b>Kepemimpinan (Z)</b>	Z1.1	0,770	0,000	Valid
	Z1.2	0,807	0,000	Valid
	Z1.3	0,771	0,000	Valid
	Z1.4	0,766	0,000	Valid
	Z1.5	0,748	0,000	Valid
	Z1.6	0,673	0,000	Valid
	Z1.7	0,663	0,000	Valid
	Z1.8	0,661	0,000	Valid
	Z1.9	0,672	0,000	Valid
	Z1.10	0,788	0,000	Valid
	Z1.11	0,829	0,000	Valid
	Z1.12	0,802	0,000	Valid
	Z1.13	0,725	0,000	Valid
	Z1.14	0,737	0,000	Valid
	Z1.15	0,745	0,000	Valid
	Z1.16	0,800	0,000	Valid
	Z1.17	0,812	0,000	Valid

Lanjutan Tabel 4.5 Uji Validitas

Variabel		R	Sig.	Keterangan
Kinerja Karyawan (Z)	Y1.1	0,694	0,000	Valid
	Y1.2	0,823	0,000	Valid
	Y1.3	0,833	0,000	Valid
	Y1.4	0,721	0,000	Valid
	Y1.5	0,740	0,000	Valid
	Y1.6	0,663	0,000	Valid
	Y1.7	0,730	0,000	Valid
	Y1.8	0,805	0,000	Valid
	Y1.9	0,640	0,000	Valid
	Y1.10	0,754	0,000	Valid
	Y1.11	0,752	0,000	Valid
	Y1.12	0,736	0,000	Valid
	Y1.13	0,706	0,000	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2018

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Hasil dari Uji Reliabilitas pada instrumen menunjukkan bahwa nilai X sebesar 0,890, Z sebesar 0,951 dan Y sebesar 0,930 sehingga berdasar hasil uji tersebut, maka instrumen telah reliabel.

**Tabel 4.6**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
X	0,890	Reliabel
Z	0,951	Reliabel
Y	0,930	Reliabel

Sumber: Data Primer, diolah 2018

#### 4.4 Analisis Statistik Deskriptif Penelitian

Menurut Sanusi (2014) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

Deskripsi mengenai jawaban responden dikelompokkan menjadi lima macam. Jawaban SS menggambarkan kondisi yang sangat baik dengan skor lima, jawaban S menggambarkan kondisi baik dengan skor empat, N menggambarkan kondisi biasa dengan skor tiga, TS menggambarkan kondisi kurang baik dengan skor dua, dan STS menggambarkan kondisi tidak baik dengan skor satu.

#### 4.4.1 Budaya Organisasi (X)

Variabel budaya organisasi (X) sebagai variabel independen memiliki 13 pernyataan yang berasal dari 6 indikator yang terdiri dari inovasi, perhatian terhadap hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi dengan orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi (X)**

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	0	0%	1	1,25%	4	5%	64	80 %	11	13,75%	4,07
Rata-rata Inovasi											<b>4,07</b>
X1.2	0	0%	1	1,25%	11	13,75%	55	68,75%	13	16,25%	4,02
X1.3	0	0%	1	1,25%	8	10%	58	72,5%	13	16,25%	4,07
X1.4	0	0%	0	0%	5	6,25%	48	60%	27	33,75%	4,32
Rata-rata perhatian terhadap hal-hal rinci											<b>4,14</b>
X1.5	0	0%	3	3,75%	15	18,75%	42	52,5%	20	25%	4,05
X1.6	0	0%	0	0%	12	15%	49	61,25%	19	23,75%	4,16
Rata-rata orientasi hasil											<b>4,11</b>
X1.7	0	0%	1	1,25%	18	22,5%	47	58,75%	14	17,5%	4,01
Rata-rata orientasi dengan orang											<b>4,01</b>
X1.8	0	0%	2	2,5%	15	18,75%	43	53,75%	20	25%	4,11
X1.9	0	0%	0	0%	8	10%	46	57,5%	26	32,5%	4,33

Lanjutan Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi (X)

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Rata-rata orientasi tim											<b>4,01</b>
X1.10	0	0%	6	7,5%	12	15%	52	65%	10	12,5%	3,95
X1.11	0	0%	2	2,5%	12	15%	50	62,5%	16	20%	4,13
Rata-rata keagresifan											<b>4,04</b>
X1.12	0	0%	3	3,75%	16	20%	47	58,75%	14	17,5%	4,05
X1.13	0	0%	3	3,75%	13	16,25%	54	67,5%	10	12,50%	4,05
Rata-rata stabilitas											4,05
Rata-rata budaya organisasi											4,10

Sumber: Data Primer, diolah 2018

**Keterangan:****X1.1** Manajemen memberikan kebebasan pada karyawan untuk berinovasi**X1.2** Saya merencanakan pekerjaan dengan rinci**X1.3** Saya melaksanakan pekerjaan dengan rinci**X1.4** Pemimpin memberi arahan pada karyaan untuk menuntaskan pekerjaan**X1.5** Manajemen memberikan perhatian khusus terhadap target-target yang harus dicapai karyawan**X1.6** Manajemen mengharapkan karyawan menjalankan pekerjaan sesuai target**X1.7** Manajemen akan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi**X1.8** Karyawan saling memercayai sesama rekan kerja**X1.9** Karyawan saling membantu jika terdapat kesulitan saat bekerja**X1.10** Manajemen menekankan pada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.**X1.11** Manajemen mendorong karyawan untuk bekerja dengan sunbathing**X1.12** Manajemen konsisten mengeksekusi kegiatan berdasar rencana

### **X1.13** Peraturan perusahaan diterapkan secara sistematis

Berdasar hasil dari tabel distribusi frekuensi, dapat dilihat bahwa nilai rata-rata paling tinggi adalah 4,33 yang terletak pada item pernyataan X1.9. Nilai tersebut disebabkan oleh tingginya responden yang menjawab S sebesar 57,5% (46 responden) dan SS sebesar 32,5% (26 responden). Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat baik antar karyawan saat bekerja di PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda yang ditunjukkan dengan karyawan saling membantu karyawan lain saat ada permasalahan/kesulitan saat melakukan suatu pekerjaan.

Indikator yang memiliki skor rata-rata paling tinggi adalah orientasi tim yaitu sebesar 4,22. Kondisi tersebut menunjukkan kerja sama karyawan PT. Angkasa Pura I (persero) Cabang Juanda sudah sangat baik.

Item pernyataan dengan skor rata-rata paling rendah adalah 3,95 yang terletak pada item X1.10. Nilai rendah pada item tersebut salah satunya disebabkan oleh tingginya nilai jawaban TS (tidak setuju) dengan persentase 7,5% (12 responden). Meskipun paling rendah, namun interval skor rata-rata tersebut tidak terlalu jauh dari total rata-rata variabel budaya organisasi yaitu sebesar 0,15 satuan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa manajer sudah cukup baik dalam mendorong karyawan agar menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya, namun peran manajer masih bisa ditingkatkan lagi agar memiliki hasil yang lebih baik.

Secara keseluruhan, Variabel budaya organisasi memiliki skor rata-rata sebesar 4,10 sehingga dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi pada perusahaan sudah diimplementasikan dengan baik.



#### 4.4.2 Kepemimpinan (Z)

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Frekuensi Kepemimpinan (Z)**

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z1.1	0	0%	4	5%	13	16,25%	45	56,25%	18	22,5%	3,96
Z1.2	0	0%	4	5%	10	12,5%	40	50%	26	32,5%	4,1
Rata-rata identifikasi diri											<b>4,03</b>
Z1.3	0	0%	3	3,75%	11	13,75%	44	55%	22	27,5%	4,06
Z1.4	0	0%	2	2,5%	15	18,75%	44	55%	19	23,75%	4
Z1.5	1	1,25%	1	1,25%	18	22,50%	45	56,25%	15	18,75%	3,9
Rata-rata memiliki keberanian											<b>3,99</b>
Z1.6	0	0%	0	0%	8	10%	60	75%	12	15%	4,05
Z1.7	1	1,25%	1	1,25%	14	17,50%	54	67,50%	10	12,5%	3,88
Rata-rata memercayai orang lain											<b>3,97</b>
Z1.8	1	1,25%	1	1,25%	26	32,5%	38	47,5%	14	17,5%	3,78
Z1.9	0	0%	1	1,25%	17	21,25%	50	62,5%	12	15%	3,91
Rata-rata motor penggerak nilai											<b>3,85</b>
Z1.10	0	0%	2	2,5%	15	18,75%	48	60%	15	18,75%	3,95
Z1.11	0	0%	3	3,75%	11	13,75%	44	55%	22	27,5%	4,06
Z1.12	0	0%	2	2,5%	13	16,25%	43	53,75%	22	27,5%	4,06
Rata-rata Pembelajar sepanjang masa											<b>4,02</b>
Z1.13	0	0%	1	1,25%	16	20%	50	62,50%	13	16,25%	3,93
Z1.14	0	0%	2	2,5%	22	27,5%	49	61,25%	7	8,75%	3,76
Z1.15	0	0%	1	1,25%	19	23,75%	51	63,75%	9	11,25%	3,85
Rata-rata kemampuan menghadapi ambiguitas, ketidakpastian											<b>3,85</b>
Z1.16	1	1,25%	1	1,25%	13	16,25%	47	58,75%	18	22,5%	4
Z1.17	0	0%	1	1,25%	10	12,5%	52	65%	17	21,25%	4,06
Rata-rata visioner											<b>4,03</b>
Rata-rata Kepemimpinan											<b>3,96</b>

Sumber: data primer, diolah 2018

**Keterangan:**

- Z1.1** Pemimpin saya mampu menyesuaikan diri dalam perubahan
- Z1.2** Pemimpin saya mampu memotivasi karyawan
- Z1.3** Pemimpin saya berani menghadapi resiko guna melakukan perubahan
- Z1.4** Pemimpin saya berani mengambil keputusan meskipun ada tekanan dari pihak lain
- Z1.5** Pemimpin saya berani memiliki sikap objektif
- Z1.6** Saya dipercaya pemimpin bahwa saya bekerja sesuai deskripsi pekerjaan perusahaan
- Z1.7** Saya mendapat delegasi tugas dari pemimpin karena pemimpin ingin melibatkan bawahanya
- Z1.8** Pemimpin saya mengarahkan saya agar memahami nilai-nilai spiritual
- Z1.9** Saya merasa bahwa lingkungan kerja yang diberikan oleh pemimpin telah kondusif
- Z1.10** Pemimpin saya dapat menyesuaikan perkembangan zaman
- Z1.11** Pemimpin saya berusaha untuk terus belajar
- Z1.12** Pemimpin saya dapat berperan sebagai guru/pelatih bagi anak buahnya
- Z1.13** Pemimpin saya mampu menghadapi situasi yang kompleks
- Z1.14** Pemimpin saya mampu menghadapi ketidakjelasan/ketidaktentuan karyawan
- Z1.15** Pemimpin saya mampu mengatasi kondisi-kondisi yang tidak pasti
- Z1.16** Pemimpin saya mampu berpikir visioner (ke depan)
- Z1.17** Pemimpin saya mampu mengantisipasi perubahan

Berdasar hasil perhitungan pada tabel distribusi frekuensi Variabel kepemimpinan (Z) dapat dilihat bahwa item pernyataan yang memiliki skor rata-rata paling tinggi adalah item pernyataan Z1.2 yaitu sebesar 4,1. Kondisi tersebut disumbang oleh 50% (40 responden) yang menjawab S dan 32,5% (26 responden) yang menjawab SS. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa pemimpin telah mampu memotivasi karyawan-karyawanya dengan baik.

Indikator yang memiliki skor paling tinggi adalah identifikasi diri dengan skor rata-rata sebesar 4,03. Dapat dijelaskan bahwa para pemimpin PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda sudah memiliki identifikasi diri sebagai agen perubahan dengan cukup baik.

Skor rata-rata paling rendah berada pada item pernyataan Z1.14 yang disebabkan oleh tingginya responden yang menjawab N, yaitu sebesar 27,5% (22 responden) dan 2,5% (2 responden) menjawab TS. Skor tersebut memiliki selisih 0,2 dibawah rata-rata variabel kepemimpinan (Z). Kondisi ini menggambarkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menghadapi ketidakjelasan/ketidaktentuan karyawan sudah cukup baik, namun masih dapat ditingkatkan lebih baik lagi.

Secara keseluruhan, variabel kepemimpinan memiliki skor rata-rata sebesar 3,96 sehingga dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan dalam perusahaan sudah baik.

Terdapat dua indikator yang memiliki nilai paling rendah, yaitu motor penggerak nilai dan kemampuan menghadapi ambiguitas, ketidakpastian. Meskipun memiliki nilai paling rendah, skor yang didapatkan masih tergolong baik. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa kemampuan pemimpin untuk

memberikan nilai-nilai pada karyawan dan kemampuan pemimpin dalam menghadapi kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian masih dapat ditingkatkan lagi karena memiliki nilai rata-rata paling rendah.

#### 4.4.3 Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan**

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y <sub>1.1</sub>	0	0%	4	5%	10	12,5%	53	66,25%	13	16,25%	3,93
Rata-rata Kuantitas											<b>3,93</b>
Y <sub>1.2</sub>	1	1,25%	0	0%	9	11,25%	50	62,5%	20	25%	4,1
Y <sub>1.3</sub>	0	0%	1	1,25%	8	10%	44	55%	27	33,75%	4,21
Rata-rata kualitas											<b>4,16</b>
Y <sub>1.4</sub>	0	0%	1	1,25%	10	12,5%	49	61,25%	20	25%	4,1
Rata-rata ketepatan waktu											<b>4,1</b>
Y <sub>1.5</sub>	0	0%	4	5%	14	17,5%	47	58,75%	15	18,75%	3,91
Y <sub>1.6</sub>	0	0%	0	0%	20	25%	53	66,25%	7	8,75%	3,83
Rata-rata efektifitas penggunaan sumber organisasi											<b>3,87</b>
Y <sub>1.7</sub>	1	1,25%	0	0%	5	6,25%	52	65%	22	27,5%	4,17
Y <sub>1.8</sub>	0	0%	1	1,25%	5	6,25%	49	61,25%	25	31,25%	4,22
Y <sub>1.9</sub>	0	0%	1	1,25%	5	6,25%	50	62,5%	24	30%	4,21
Rata-rata cara melakukan pekerjaan											<b>4,2</b>
Y <sub>1.10</sub>	0	0%	1	1,25%	4	5%	58	72,5%	17	21,25%	4,13
Y <sub>1.11</sub>	0	0%	1	1,25%	7	8,75%	55	68,75%	17	21,25%	4,1
Rata-rata efek atas suatu upaya											<b>4,12</b>
Y <sub>1.12</sub>	0	0%	1	1,25%	2	2,5%	41	51,25%	36	45%	4,4
Y <sub>1.13</sub>	0	0%	0	0%	5	6,25%	47	58,75%	28	35%	4,28
Rata-rata standar sejarah											<b>4,34</b>
Rata-rata Kinerja Karyawan											<b>4,12</b>

Sumber: data primer, diolah 2018

**Keterangan:**

- Y<sub>1.1</sub> Saya telah bekerja sesuai dengan jumlah minimum yang ditentukan
- Y<sub>1.2</sub> Saya mampu bekerja dengan hasil pekerjaan yang baik
- Y<sub>1.3</sub> Saya mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh
- Y<sub>1.4</sub> Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan
- Y<sub>1.5</sub> Saya berhemat dalam menggunakan sumber daya saat bekerja
- Y<sub>1.6</sub> Saya tidak melebihi ambang batas yang ditentukan saat menggunakan sumber daya untuk bekerja
- Y<sub>1.7</sub> Saya memiliki sopan santun
- Y<sub>1.8</sub> Saya dapat bekerja sama dengan baik
- Y<sub>1.9</sub> Saya mematuhi peraturan perusahaan
- Y<sub>1.10</sub> Saya memahami tujuan dari adanya prosedur operasional standar (SOP)
- Y<sub>1.11</sub> Saya mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur operasional standar (SOP) agar mencapai hasil yang maksimal
- Y<sub>1.12</sub> Saya berusaha untuk lebih baik dari tahun sebelumnya
- Y<sub>1.13</sub> Saya melakukan pekerjaan lebih baik dari tahun sebelumnya

Berdasar hasil perhitungan pada tabel diatas, dapat disimpulkan item pernyataan Y<sub>1.12</sub> memiliki skor rata-rata paling tinggi, yaitu sebesar 4,4. Nilai tinggi tersebut disumbang oleh 51,25% (41 responden) menjawab S dan 45% (36 responden) menjawab SS. Dari hasil perhitungan tersebut, dapat dijelaskan bahwa banyak karyawan yang memperbaiki kinerja karyawan dari tahun sebelumnya.

Indikator dengan nilai rata-rata paling tinggi adalah indikator standar sejarah dengan nilai rata-rata sebesar 4,34. Dapat dijelaskan, bahwa karyawan PT. Angkasa pura berusaha meningkatkan kinerja dari tahun sebelumnya.

Skor rata-rata terendah berada pada item pernyataan Y1.6 yaitu sebesar 3,83. Meskipun tidak ada responden yang menjawab STS maupun TS, namun jumlah responden yang menjawab N cukup besar. Jumlah responden yang menjawab N sebesar 25% (20 Responden). Dapat dijelaskan, bahwa karyawan sudah baik karena tidak melebihi ambang batas menggunakan sumber daya dalam bekerja, namun perlu karyawan dapat mengurangi penggunaan sumber daya agar lebih efisien.

Indikator dengan rata-rata paling rendah adalah efektivitas penggunaan sumber daya organisasi dengan nilai sebesar 3,87. Kondisi tersebut menjelaskan mengenai efektivitas karyawan dalam menggunakan sumber daya untuk bekerja sudah baik, namun masih berada pada urutan paling bawah dibanding indikator lain.

Rata-rata variabel kinerja karyawan adalah sebesar 4,12. Rata-rata tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada perusahaan sudah cukup baik.

## **4.5 Analisis Regresi Berganda**

### **4.5.1 Uji Normalitas**

Untuk mengetahui apakah data terdistribusi dengan normal atau tidak, dilakukan uji normalitas. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan Rasio Skewness dan Rasio Kurtosis. Distribusi data dapat dikatakan normal ketika rasio skewness dan rasio kurtosis berada pada nilai antara



2 hingga +2 (Lupiyoadi, 2015). Berdasar hasil perhitungan pada tabel, rasio kurtosis sebesar 0,879 (0,468/0,532) dan rasio skewness sebesar 0,802 (0,216/0,269) sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data adalah normal.

**Tabel 4.10**  
**Uji Normalitas**

Skewness		Kurtosis	
Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
0,216	0,269	0,468	0,532

Sumber: Data primer, diolah 2018

#### 4.5.2 Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji apakah model telah terbebas dari gejala heteroskedastisitas, perlu dilakukan Uji Heteroskedastisitas yang dilakukan dengan menggunakan Uji Glejser.

**Tabel 4.11**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Sig.
X	0,586
Z	0,905
XZ	0,714

Sumber: Data primer, diolah 2018

Berdasar tabel hasil uji heteroskedastisitas diatas, nilai signifikansi variabel X sebesar 0,586, nilai signifikansi variabel Z adalah 0,905, dan variabel Y sebesar 0,714. Nilai ketiga variabel tersebut tidak signifikan karena memiliki nilai diatas 0,05. Semakin tidak signifikan variabel penjelas, mengindikasikan bahwa model sudah terbebas dari gejala heteroskedastisitas atau tidak ada gejala heteroskedastisitas (Lupiyoadi, 2015).

### 4.5.3 Hasil Analisis Regresi Linear

Untuk mengetahui apakah hubungan antara budaya organisasi (X) terhadap Kinerja (Y) dapat diperkuat atau diperlemah dengan kepemimpinan (Z) dilakukan analisis regresi linear sebanyak dua kali. Analisis regresi pertama dilakukan untuk melihat hubungan antara budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y). Regresi kedua dilakukan untuk melihat hubungan budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) ketika ada moderasi dari kepemimpinan (Z).

#### 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 4.12**  
**Hasil Analisis Regresi Linear**

Variabel	<i>Unstandardized Coefficient</i>	<i>Standardized Coefficient</i>	t hitung	Sig.
	B	Beta		
(Constant)	7,993			0,41
X	0,874	0,803	11,912	0,000
R Square = 0,645		Adjusted R <sup>2</sup> = 0,641		

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Keterangan:

X : Budaya Organisasi

Y : Kinerja Karyawan

Berdasar hasil analisis regresi, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,645 atau sebesar 64,5%. Dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi (X) memiliki kontribusi pengaruh terhadap variabel dependen sebesar 64,5%. Sisanya sebesar 35,5% merupakan variabel lain yang

mempengaruhi variabel dependen. Berdasar hasil regresi pada tabel diatas, maka persamaan model regresi linear sederhana yang didapat adalah sebagai berikut:

$$Y=0,803X$$

Berdasarkan persamaan regresi linear sederhana diatas, dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien regresi  $\beta$  bertanda positif, sehingga dapat dijelaskan bahwa jika budaya organisasi (X) meningkat, maka akan ada peningkatan pada variabel kinerja karyawan (Y). Nilai signifikansi budaya organisasi (X) lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000, sehingga dapat disimpulkan budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan pengaruh yang positif.

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi

**Tabel 4.13**

### Hasil Analisis Regresi Moderasi

Variabel	<i>Unstandardized Coefficient</i>	<i>Standardized Coefficient</i>	t hitung	Sig.
	B	Beta		
(Constant)	-20,482		-1,315	0,192
X	1,158	1,065	3,624	0,001
Z	0,673	1,009	2,669	0,009
XZ	-0,009	-1,153	-1,895	0,062
R Square = 0,696		Adjusted R <sup>2</sup> = 0,684		
F Hitung = 58,096		F tabel = 2,37		
Sig. F = 0,000		t tabel = 1,66		

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Keterangan:

X : Budaya Organisasi (Variabel Independen)

Z : Kepemimpinan (Variabel Moderasi)

XZ : Budaya Organisasi\*Kepemimpinan (Variabel Interaksi)

Berdasar hasil regresi, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,684 atau sebesar 68,4%. Dapat disimpulkan bahwa hubungan moderasi variabel kepemimpinan (Z) terhadap hubungan budaya organisasi (X) terhadap kinerja (Y) memiliki kontribusi pengaruh terhadap variabel dependen sebesar 68,4% ketika dimoderasi oleh kepemimpinan (Z).

Sugiono (2004) menjelaskan, variabel moderasi memiliki fungsi matematis  $Y=f(X,Z,X*Z)$ . Hasil perhitungan tabel diatas, dapat diinterpretasikan dalam persamaan regresi moderasi sebagai berikut:

$$Y = 1,065X + 1,009Y - 1,153XZ$$

Nilai koefisien regresi  $\beta$  pada variabel interaksi bernilai negatif, sehingga dapat dijelaskan bahwa jika kepemimpinan (Z) meningkat, maka hubungan antara budaya organisasi (X) dan kinerja karyawan (Y) akan melemah. Sebaliknya, ketika kepemimpinan (Z) menurun, maka hubungan budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) akan meningkat. Nilai signifikansi XZ adalah sebesar 0,062, masih dibawah 0,05 persen sehingga memiliki hubungan yang signifikan.

#### 4.6 Uji Koefisien Determinasi

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	0,803	0,645	0,641	3,60049
2	0,834	0,696	0,684	3,37473

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasar hasil dari tabel 4.14 dapat dijelaskan bahwa pada model regresi 1 (X terhadap Y) diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,641 atau 64,1%. Dapat disimpulkan bahwa 64,1% kinerja karyawan dipengaruhi oleh Variabel budaya organisasi, sementara sisanya sebesar 35,9% merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak ada pada model.

Pada model regresi 2 (X terhadap Y dengan dimoderasi Z) diperoleh nilai *Adjusted R square* sebesar 0,684 atau sebesar 68,4%. Dapat disimpulkan bahwa 64,1% Variabel Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh Variabel budaya organisasi dan kepemimpinan, sementara sisanya sebesar 35,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Terdapat perbedaan nilai kontribusi pada model 1 dan model 2. *Adjusted R Square* pada model 1 sebesar 64,1% menjadi 68,4% ketika berada di model 2. Ada kenaikan nilai *Adjusted R Square* sebesar 4,3% sehingga dapat dijelaskan bahwa adanya peningkatan kontribusi ketika hubungan X dengan Y dimoderasi oleh Z.

#### 4.7 Pembahasan

Setelah dilakukan perhitungan mengenai analisis regresi moderasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi, hasil yang didapat adalah sebagai berikut:

##### 4.7.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi (X) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal itu ditunjukkan dengan hasil perhitungan regresi yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,00. Dapat disimpulkan bahwa implementasi budaya organisasi yang diterapkan di PT. Angkasa Pura 1 (Persero) cabang Junda dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Signifikansi yang terjadi pada hubungan budaya organisasi (X) dan kinerja karyawan (Y) memiliki bentuk hubungan positif. Kondisi tersebut dapat dilihat pada hasil koefisien regresi  $\beta$  yang menunjukkan nilai 0,803. Semakin baik budaya organisasi diterapkan maka akan berdampak pada kinerja yang semakin baik. Sebaliknya, jika budaya organisasi dalam perusahaan buruk, maka dapat berimbas pada kinerja karyawan yang menurun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Boediono (2016) yang menjelaskan bahwa adanya pengaruh signifikan positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Sulistyaningsih, Dewi & Wijayanti (2012) yang menjelaskan adanya pengaruh signifikan positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.



#### 4.7.2 Pengaruh Moderasi Kepemimpinan

Kepemimpinan (Z) berpengaruh signifikan sebagai variabel moderasi pada hubungan budaya organisasi (X) dan kinerja karyawan (Y). Hal itu ditunjukkan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,00. Dapat disimpulkan, kepemimpinan pada PT. Angkasa Pura (Persero) cabang Juanda berperan dalam mempengaruhi hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Signifikansi yang terjadi pada hubungan moderasi adalah signifikansi negatif. Kondisi tersebut ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi  $\beta$  pada variabel interaksi sebesar -1,153. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional pada PT. Angkasa Pura (persero) Cabang Juanda kurang cocok untuk memperkuat hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan di organisasi. kepemimpinan Transformasional yang semakin baik malah mengakibatkan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan menjadi lemah.

#### 4.8 Implikasi

##### 4.8.1 Implikasi Teoritis

1. Hasil penelitian mengenai budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan mendukung hasil penelitian lain yang memiliki hasil yang sama seperti penelitian Sulistyaningsih, Dewi & Wijayanti. (2012), Andreani (2011) dan Budiono (2016). Meskipun memiliki hasil yang sama, indikator-indikator yang digunakan oleh masing-masing peneliti berbeda dengan penelitian ini. Temuan tersebut

menunjukkan bahwa banyak perspektif yang dapat dipakai untuk mengamati pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa jika budaya organisasi meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya, jika budaya organisasi menurun, maka Kinerja Organisasi akan menurun. Pendapat ini sejalan dengan pendapat milik Wardani, Mukzam & Nayoan (2016) yang menjelaskan bahwa penerapan budaya dalam suatu perusahaan akan membentuk karakter karyawan dengan sendirinya dalam menjalankan tugasnya dan mencapai tujuan dari perusahaan.

2. Hasil penelitian mengenai hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi adalah signifikan negatif. Dapat disimpulkan bahwa semakin kuat kepemimpinan maka hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan semakin lemah. Sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan maka hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan semakin kuat.

Beberapa hasil penelitian dan pendapat ahli, kepemimpinan memiliki pengaruh positif bagi peningkatan budaya organisasi dan kinerja karyawan namun tidak berbentuk moderasi.

Penelitian Pambudi, Mukzam dan Nurtjahjono (2016) menjelaskan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut sejalan dengan pendapat Schein (1983) yang berpendapat bahwa organisasi tidak

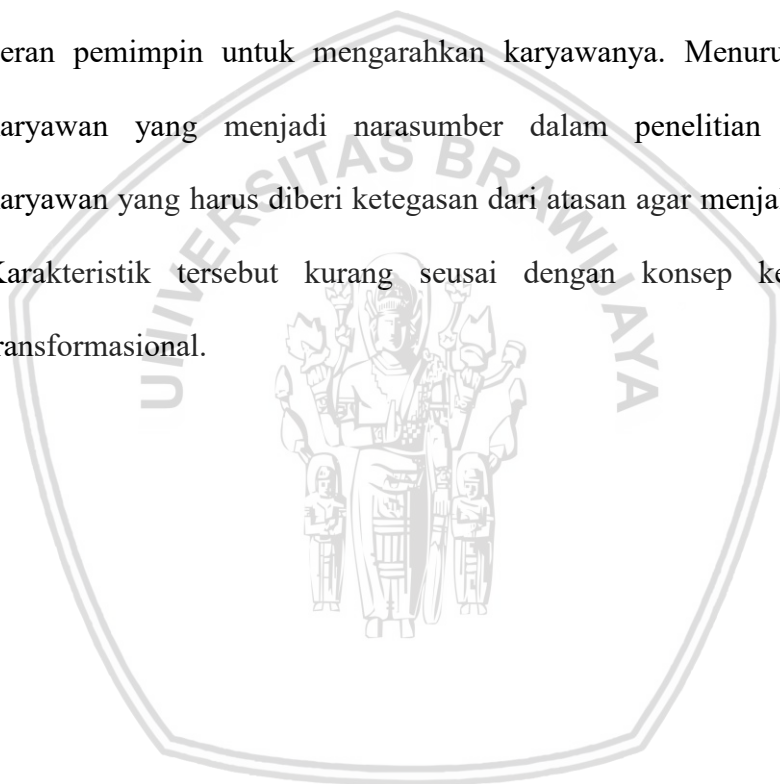
dapat berprestasi dengan baik jika pemimpin di setiap tingkat tidak mencapai standar keefektifan yang minimum. Hasil penelitian Pambudi, Mukzam dan Nurtjahjono (2016) diatas tidak sejalan dengan penelitian Andreani (2011) yang berkesimpulan karakteristik kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional juga mampu berpengaruh positif terhadap budaya organisasi namun kepemimpinan tidak bertindak sebagai variabel moderasi. Penelitian Herminingsih (2011) berpendapat bahwa adanya hubungan positif signifikan antara kepemimpinan terhadap budaya organisasi. Penelitian Herminingsih tersebut sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2015) yang menyatakan bahwa salah satu cara menanamkan budaya organisasi pada karyawan adalah melalui pemimpin yang ada pada perusahaan.

#### **4.8.2 Implikasi Praktis**

1. Budaya organisasi menjadi faktor penting PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator budaya organisasi pada karyawan memiliki skor yang baik. Indikator yang berada pada posisi paling bawah adalah orientasi terhadap orang. Berdasarkan hasil tersebut, perusahaan perlu lebih menekankan adanya penghargaan bagi karyawan yang telah berprestasi agar indikator orientasi terhadap orang dapat meningkat. Penghargaan perlu dilakukan agar karyawan merasa dihargai pekerjaannya.

2. Model kepemimpinan transformasional memperlemah hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penyebab dari hasil tersebut adalah kurang cocoknya kepemimpinan model transformasional dengan karakteristik perusahaan dan karyawan. PT. Angkasa Pura I (Persero) yang merupakan perusahaan operator bandara yang telah memiliki berbagai SOP untuk mengatur operasional perusahaan. Sistem tersebut mengurangi peran pemimpin untuk mengarahkan karyawannya. Menurut salah satu karyawan yang menjadi narasumber dalam penelitian ini, banyak karyawan yang harus diberi ketegasan dari atasan agar menjalankan tugas. Karakteristik tersebut kurang sesuai dengan konsep kepemimpinan transformasional.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasar hasil penelitian, beberapa kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik program-program budaya organisasi diimplementasikan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya jika budaya organisasi tidak diimplementasikan dengan baik, maka akan terjadi penurunan kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan dengan model transformasional memperlemah hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan, maka hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memburuk. Sebaliknya, jika kepemimpinan model transformasional memburuk, maka hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan akan semakin baik.

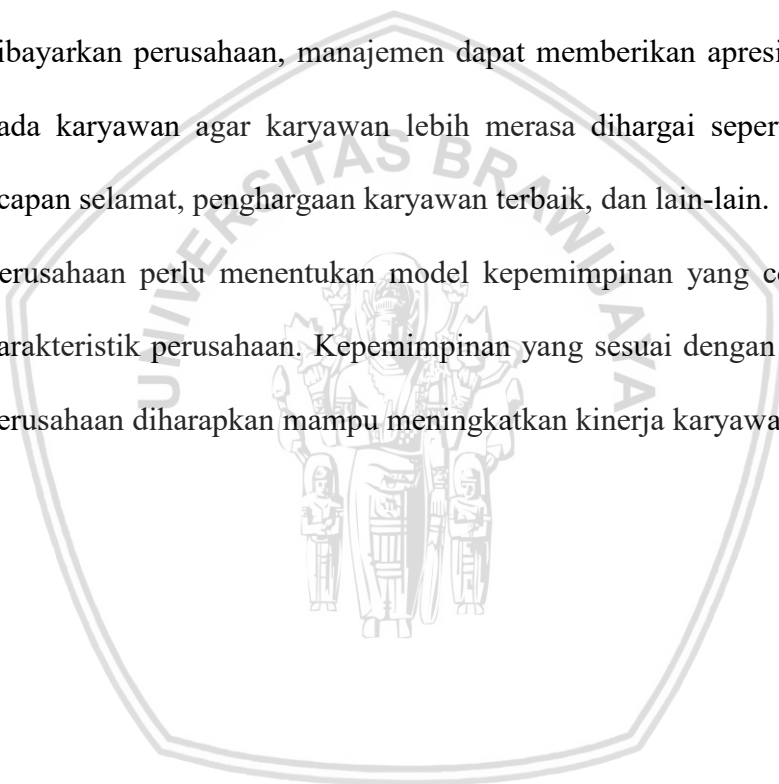
#### 5.2 Saran

##### Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Perlu dilakukan penelitian mengenai pengaruh karakteristik perusahaan terhadap kesuksesan implementasi kepemimpinan transformasional.

**Bagi Perusahaan**

1. Budaya organisasi pada perusahaan sudah cukup baik, sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan untuk membantu perusahaan meningkatkan kinerja karyawan. Ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan pada implementasi budaya organisasi seperti meningkatkan apresiasi pada karyawan yang telah berprestasi. Selain dalam bentuk gaji yang akan dibayarkan perusahaan, manajemen dapat memberikan apresiasi langsung pada karyawan agar karyawan lebih merasa dihargai seperti pemberian ucapan selamat, penghargaan karyawan terbaik, dan lain-lain.
2. Perusahaan perlu menentukan model kepemimpinan yang cocok dengan karakteristik perusahaan. Kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amir, MF. 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Anderani, A. 2011. 'Analisis Karakteristik Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Sub Divre Malang', Tesis. Universitas Brawijaya, Malang.
- Ardana, K, Mujiati, NW & Srianti, AA. 2013. *Perilaku keorganisasian*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Brahmasari, IA & Suprayetno, A. 2008. 'Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada: PT. Pen Hai International Wiratama Indonesia)', *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 2, pp. 124-135.
- Bucy, M, Finlayson, A, Kelly, G & Moye, C. 2016. *The 'how' of transformation*. McKinsey, diakses 30 Juli 2018. <<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-how-of-transformation>>
- Budiono. 2016. 'Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Kerta Rajasa Raya, *Journal of Research in Economics and Management* Vol. 16, No. 1, pp. 29-43.
- Chandraningtyas, I, Musadieg, MA & Utami, HN. 2012. 'Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi Studi pada karyawan PT. Kusuma Karya Persada yang outsourcing di PT Sasa Inti Probolinggo', *Jurnal Profit* Vol. 6, No. 2, pp. 32-43.
- Dessler. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta
- Gibson, JL, Ivancevich, JM & Donnelly, JH. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara, Tangerang.
- Haryanto, B. 2012. 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bagian Produksi PT. Gatra Mapan FM-2)', Tesis. Universitas Brawijaya, Malang.
- Herminingsih, A. 2011. 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi', *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen dan Kewirausahaan "Optimal"*, Vol. 5, No. 1, pp. 22-37.



- Ivancevich, JM, Konopaske, R, Matteson, MT, 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Judge, AT & Robbins, SP. 2015. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Konfrontasi. 2017. Rizal Ramli: *BUMN Harus Dibenahi. Elite dan Kepemimpinan BUMN Tak Kompeten, Malah Gerogoti BUMN, Payah*. diakses 1 Februari 2018. <<http://konfrontasi.com/content/tokoh/rizal-ramli-bumn-harus-dibenahi-elite-dan-kepemimpinan-bumn-tak-kompeten-malah> diakses 1 Februari 2018>.
- Liana, L. 2009. 'Penggunaan MRA dengan Spss untuk Menguji Pengaruh Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen', *Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK*, Vol. 14, No. 2, pp. 90-97
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, New York.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Majalah Angkasa Pura Edisi Juli-Agustus 2014. 2014. PT. Angkasa Pura I (Persero), Jakarta.
- Masyhuri & Zainuddin. 2008. *Metodologi Penelitian – pendekatan praktis dan aplikatif*. Refika Aditama, Bandung.
- Mondy, RW. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 Edisi 10*. Erlangga, Jakarta.
- Muizu, LOZ. 2014. 'Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan', *Pekbis Jurnal*, Vol. 6, No. 1, pp 1-13.
- Nurdin, I. 2012. *Budaya Organisasi – Konsep, Teori dan Implementasi*. UB Press, Malang.
- Nurwati, H, Nimran, U, Setiawan, M & Surachman. 2012. 'Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja, dan Kinerja Pegawai (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara)', *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 10, No. 1, pp. 1-11.
- Pambudi, DS, Mukzam, D & Nurtjahjono, GE. 2016. 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi' (Studi pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 39, No. 1, pp. 164-171.
- PT. Angkasa Pura I (Persero) n.d. *Visi, Misi, Nilai*. Diakses Mei 2018. <<https://www.ap1.co.id/id/about/visi-misi>>.

- PT. Angkasa Pura I (Persero) n.d. *Sejarah*. Diakses Mei 2018. <<https://www.ap1.co.id/id/about/our-history>>.
- Robbins . 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Robbins, SP. & Judge, TA. 2015. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Sanusi, Awar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Salemba Empat, Jakarta.
- Sartika, D. 2010. ‘Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Untung Bersama Sejahtera (UBS) Surabaya pada Divisi Hollow)’, Tesis. Universitas Brawijaya, Malang.
- Schein, E H. 1985. *Psikologi Organisasi*. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- SWA. 2013. *Kepemimpinan Dahlan Iskan Dikagumi Awak BUMN*. Diakses 23 Januari 2018 <<https://swa.co.id/swa/headline/kepemimpinan-dahlan-iskan-dikagumi-bumn>>.
- Sinambela, LP. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siswanto & Sucipto, A. 2008. *Teori dan Perilaku Organisasi: Suatu Tinjauan Integratif*. UIN-Malang, Malang.
- Siqing, C. 2018. *Opinion: BRICS Must Lead Way in New Era of Globalization*. Caixing. Diakses 30 Juli 2018. <<https://www.caixinglobal.com/2018-07-27/opinion-brics-must-lead-way-in-new-era-of-globalization-101309091.html>>.
- Stoner, JAF. 1982. *Manajemen*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sugiono. 2004. *Konsep, Identifikasi, Alat Analisis dan Masalah Penggunaan Variabel Moderator*, *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol. 1, No. 2, pp. 61-70
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung.
- Sulistyaningsih, Dewi, AS, Wijayanti, YT. 2012. ‘Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta’. *Jurnal Sosiologi Reflektif*, Vol. 6, No. 2, pp. 89-101.
- Supendy, R, Setiawan, M, Troena, EA, Surrachman. 2012. ‘Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara’, *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 10, No. 2, pp. 395-405.

- Wardani, RK, Mukzam, MD, Mayowan, Y. 2016. *'Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya)'*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 31, No. 1, pp. 58-65.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja dan Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat, Jakarta.



## LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN

### KUISIONER PENELITIAN

Yth. Karyawan/Karyawati

PT. Angkasa Pura (Persero) Cabang Juanda

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir (skripsi) dengan judul ***“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai variabel moderasi (Studi pada PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda)”*** kami membutuhkan data dari responden untuk diolah dalam penelitian.

Kami memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sekitar 5-10 menit untuk mengisi lembar kuisisioner ini dengan benar. Informasi yang Bapak/Ibu berikan akan kami jaga kerahasiaanya.

Sekian permohonan pengisian kuisisioner ini. Akhir kata, penulis ucapkan terima kasih.

Salam Hormat,

Reizaldy Firmansyah



#### Identitas Diri Peneliti

Nama : Reizaldy Firmansyah  
 Jurusan/Fakultas : Manajemen/Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
 Universitas : Universitas Brawijaya  
 No. Telepon : 082331368888

#### Identitas Diri

Nama : .....(tidak wajib/boleh dismarkan)

Jenis Kelamin : L/P  
 Usia : .....tahun  
 Pendidikan : .....  
 Lama bekerja : ..... tahun, ..... bulan

#### Cara pengisian

1. Beri tanda *checklist* (✓) pada jawaban yang menurut anda paling sesuai.
2. Kriteria jawaban:
  - SS : Sangat setuju
  - S : Setuju
  - N : Netral
  - TS : Tidak setuju
  - STS : Sangat tidak setuju

#### KUISIONER

Budaya Organisasi						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Inovasi						
1	Manajemen memberikan kebebasan pada karyawan untuk berinovasi					
Perhatian terhadap hal-hal rinci						
2	Saya merencanakan pekerjaan dengan rinci					
3	Saya melaksanakan pekerjaan dengan rinci					
4	Pemimpin memberi arahan pada karyawan untuk menuntaskan pekerjaan					
Orientasi hasil						
5	Manajemen memberikan perhatian khusus terhadap target-target yang harus dicapai karyawan					
6	Manajemen mengharapkan karyawan menjalankan pekerjaan sesuai target					
Orientasi dengan orang						
7	Manajemen akan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi					
Orientasi tim						
8	Karyawan saling memercayai sesama rekan kerja					

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
9	Karyawan saling membantu jika terdapat kesulitan saat bekerja					
<b>Keagresifan</b>						
10	Manajemen menekankan pada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.					
11	Manajemen mendorong karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh					
<b>Stabilitas</b>						
12	Manajemen konsisten mengeksekusi kegiatan berdasar rencana					
13	Peraturan perusahaan diterapkan secara sistematis					

### Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
<b>Identifikasi diri</b>						
14	Pemimpin saya mampu menyesuaikan diri dalam perubahan					
15	Pemimpin saya mampu memotivasi karyawan					
<b>Memiliki keberanian</b>						
16	Pemimpin saya berani menghadapi resiko guna melakukan perubahan					
17	Pemimpin saya berani mengambil keputusan meskipun ada tekanan dari pihak lain					
18	Pemimpin saya berani memiliki sikap objektif					
<b>Mempercayai orang lain</b>						
19	Saya dipercaya pemimpin bahwa saya bekerja sesuai deskripsi pekerjaan perusahaan					
20	Saya mendapat delegasi tugas dari pemimpin karena pemimpin ingin melibatkan bawahannya					
<b>Motor Penggerak nilai</b>						
21	Pemimpin saya mengarahkan saya agar memahami nilai-nilai spiritual					
22	Saya merasa bahwa lingkungan kerja yang diberikan oleh pemimpin telah kondusif					

Pembelajar sepanjang masa						
23	Pemimpin saya dapat menyesuaikan perkembangan zaman					
24	Pemimpin saya berusaha untuk terus belajar					
25	Pemimpin saya dapat berperan sebagai guru/pelatih bagi anak buahnya					
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Kemampuan menghadapi ambiguitas, ketidakpastian						
26	Pemimpin saya mampu menghadapi situasi yang kompleks					
27	Pemimpin saya mampu menghadapi ketidakjelasan/ketidaktentuan karyawan					
28	Pemimpin saya mampu mengatasi kondisi-kondisi yang tidak pasti					
Visioner						
29	Pemimpin saya mampu berpikir visioner (kedepan)					
30	Pemimpin saya mampu mengantisipasi perubahan					

### Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Kuantitas						
31	Saya telah bekerja sesuai dengan jumlah minimum yang ditentukan					
Kualitas						
32	Saya mampu bekerja dengan hasil pekerjaan yang baik					
33	Saya mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh					
Ketepatan waktu						
34	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan					
Efektifitas penggunaan sumber organisasi						
35	Saya berhemat dalam menggunakan sumber daya saat bekerja					
36	Saya tidak melebihi ambang batas yang ditentukan					



	saat menggunakan sumber daya untuk bekerja					
Cara melakukan pekerjaan						
37	Saya memiliki sopan santun					
38	Saya dapat bekerja sama dengan baik					
39	Saya mematuhi peraturan perusahaan					
Efek atas suatu upaya						
40	Saya memahami tujuan dari adanya prosedur operasional standar (SOP)					
41	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur operasional standar (SOP) agar mencapai hasil yang maksimal					
Standar Sejarah						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
42	Saya berusaha untuk lebih baik dari tahun sebelumnya					
43	Saya melakukan pekerjaan lebih baik dari tahun sebelumnya					



**TERIMA KASIH**

**LAMPIRAN 2: DISTRIBUSI FREKUENSI****Distribusi Frekuensi Variabel *Budaya Organisasi* (X)****X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	4	4.9	4.9	6.1
	4.00	64	78.0	78.0	84.1
	5.00	13	15.9	15.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	12	14.6	14.6	15.9
	4.00	57	69.5	69.5	85.4
	5.00	12	14.6	14.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	8	9.8	9.8	11.0
	4.00	60	73.2	73.2	84.1
	5.00	13	15.9	15.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	7.3	7.3	7.3
	4.00	50	61.0	61.0	68.3
	5.00	26	31.7	31.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.9	4.9	4.9
	3.00	14	17.1	17.1	22.0
	4.00	43	52.4	52.4	74.4
	5.00	21	25.6	25.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	11	13.4	13.4	14.6
	4.00	48	58.5	58.5	73.2
	5.00	22	26.8	26.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	1	1.2	1.2	2.4
	3.00	18	22.0	22.0	24.4
	4.00	46	56.1	56.1	80.5
	5.00	16	19.5	19.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.7	3.7	3.7
	3.00	15	18.3	18.3	22.0
	4.00	44	53.7	53.7	75.6
	5.00	20	24.4	24.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**X1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	11.0	11.0	11.0
	4.00	47	57.3	57.3	68.3
	5.00	26	31.7	31.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**X1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.9	4.9	4.9
	3.00	11	13.4	13.4	18.3
	4.00	56	68.3	68.3	86.6
	5.00	11	13.4	13.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**X1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	12	14.6	14.6	17.1
	4.00	52	63.4	63.4	80.5
	5.00	16	19.5	19.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**X1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	18	22.0	22.0	24.4
	4.00	47	57.3	57.3	81.7
	5.00	15	18.3	18.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**X1.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.9	4.9	4.9
	3.00	15	18.3	18.3	23.2
	4.00	52	63.4	63.4	86.6
	5.00	11	13.4	13.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

### Distribusi Frekuensi Variabel *Kepemimpinan (Z)*

**Z1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.9	4.9	4.9
	3.00	13	15.9	15.9	20.7
	4.00	46	56.1	56.1	76.8
	5.00	19	23.2	23.2	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.9	4.9	4.9
	3.00	13	15.9	15.9	20.7
	4.00	39	47.6	47.6	68.3
	5.00	26	31.7	31.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.7	3.7	3.7
	3.00	12	14.6	14.6	18.3
	4.00	44	53.7	53.7	72.0
	5.00	23	28.0	28.0	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	17	20.7	20.7	23.2
	4.00	43	52.4	52.4	75.6
	5.00	20	24.4	24.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	1	1.2	1.2	2.4
	3.00	19	23.2	23.2	25.6
	4.00	45	54.9	54.9	80.5
	5.00	16	19.5	19.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	12.2	12.2	12.2
	4.00	58	70.7	70.7	82.9
	5.00	14	17.1	17.1	100.0
	Total	82	100.0	100.0	



**Z1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	1	1.2	1.2	2.4
	3.00	11	13.4	13.4	15.9
	4.00	58	70.7	70.7	86.6
	5.00	11	13.4	13.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.4	2.4	2.4
	2.00	2	2.4	2.4	4.9
	3.00	26	31.7	31.7	36.6
	4.00	38	46.3	46.3	82.9
	5.00	14	17.1	17.1	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	20	24.4	24.4	25.6
	4.00	49	59.8	59.8	85.4
	5.00	12	14.6	14.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	15	18.3	18.3	20.7
	4.00	50	61.0	61.0	81.7
	5.00	15	18.3	18.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.7	3.7	3.7
	3.00	10	12.2	12.2	15.9
	4.00	48	58.5	58.5	74.4
	5.00	21	25.6	25.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	15	18.3	18.3	20.7
	4.00	43	52.4	52.4	73.2
	5.00	22	26.8	26.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	17	20.7	20.7	22.0
	4.00	51	62.2	62.2	84.1
	5.00	13	15.9	15.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	24	29.3	29.3	31.7
	4.00	48	58.5	58.5	90.2
	5.00	8	9.8	9.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	21	25.6	25.6	26.8
	4.00	52	63.4	63.4	90.2
	5.00	8	9.8	9.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	1	1.2	1.2	2.4
	3.00	13	15.9	15.9	18.3
	4.00	48	58.5	58.5	76.8
	5.00	19	23.2	23.2	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Z1.17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	12	14.6	14.6	15.9
	4.00	52	63.4	63.4	79.3
	5.00	17	20.7	20.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Distribusi Frekuensi Variabel *Kinerja Karyawan* (Y)**

**Y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	11	13.4	13.4	15.9
	4.00	53	64.6	64.6	80.5
	5.00	16	19.5	19.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	10	12.2	12.2	13.4
	4.00	51	62.2	62.2	75.6
	5.00	20	24.4	24.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	10	12.2	12.2	13.4
	4.00	46	56.1	56.1	69.5
	5.00	25	30.5	30.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Y1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	12	14.6	14.6	15.9
	4.00	49	59.8	59.8	75.6
	5.00	20	24.4	24.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Y1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	15	18.3	18.3	20.7
	4.00	50	61.0	61.0	81.7
	5.00	15	18.3	18.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Y1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	15	18.3	18.3	18.3
	4.00	58	70.7	70.7	89.0
	5.00	9	11.0	11.0	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Y1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	4	4.9	4.9	6.1
	4.00	52	63.4	63.4	69.5
	5.00	25	30.5	30.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Y1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	6	7.3	7.3	8.5
	4.00	48	58.5	58.5	67.1
	5.00	27	32.9	32.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Y1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	5	6.1	6.1	7.3
	4.00	50	61.0	61.0	68.3
	5.00	26	31.7	31.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Y1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	4	4.9	4.9	6.1
	4.00	56	68.3	68.3	74.4
	5.00	21	25.6	25.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Y1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	6	7.3	7.3	8.5
	4.00	56	68.3	68.3	76.8
	5.00	19	23.2	23.2	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Y1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	2	2.4	2.4	3.7
	4.00	44	53.7	53.7	57.3
	5.00	35	42.7	42.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

**Y1.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	6.1	6.1	6.1
	4.00	50	61.0	61.0	67.1
	5.00	27	32.9	32.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	



## LAMPIRAN 3: HASIL UJI VALIDITAS

Hasil Uji Validitas Variabel *Budaya Organisasi (X)*

		Correlations													
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	.300**	.344**	.225*	.220*	.230*	.084	.261*	.258*	.315**	.406**	.334**	.350**	.478**
	Sig. (2-tailed)		.006	.002	.042	.047	.038	.451	.018	.019	.004	.000	.002	.001	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.2	Pearson Correlation	.300**	1	.837**	.345**	.423**	.417**	.328**	.358**	.351**	.490**	.504**	.263*	.379**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.006		.000	.002	.000	.000	.003	.001	.001	.000	.000	.017	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.3	Pearson Correlation	.344**	.837**	1	.318**	.450**	.457**	.243*	.352**	.299**	.404**	.501**	.292**	.361**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.004	.000	.000	.028	.001	.006	.000	.000	.008	.001	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.4	Pearson Correlation	.225*	.345**	.318**	1	.571**	.442**	.386**	.567**	.577**	.376**	.288**	.263*	.422**	.675**
	Sig. (2-tailed)	.042	.002	.004		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.017	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.5	Pearson Correlation	.220*	.423**	.450**	.571**	1	.656**	.533**	.572**	.380**	.296**	.373**	.417**	.505**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.047	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.007	.001	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.6	Pearson Correlation	.230*	.417**	.457**	.442**	.656**	1	.239*	.440**	.331**	.242*	.333**	.335**	.376**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.038	.000	.000	.000	.000		.031	.000	.002	.028	.002	.002	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

XN1.7	Pearson Correlation	.084	.328**	.243*	.386**	.533**	.239*	1	.448**	.378**	.224*	.245*	.171	.323**	.559**
	Sig. (2-tailed)	.451	.003	.028	.000	.000	.031		.000	.000	.043	.027	.125	.003	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.8	Pearson Correlation	.261*	.358**	.352**	.567**	.572**	.440**	.448**	1	.681**	.285**	.365**	.388**	.549**	.745**
	Sig. (2-tailed)	.018	.001	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.010	.001	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.9	Pearson Correlation	.258*	.351**	.299**	.577**	.380**	.331**	.378**	.681**	1	.399**	.327**	.377**	.379**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.019	.001	.006	.000	.000	.002	.000	.000		.000	.003	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.10	Pearson Correlation	.315**	.490**	.404**	.376**	.296**	.242*	.224*	.285**	.399**	1	.464**	.292**	.383**	.596**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.007	.028	.043	.010	.000		.000	.008	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.11	Pearson Correlation	.406**	.504**	.501**	.288**	.373**	.333**	.245*	.365**	.327**	.464**	1	.629**	.578**	.698**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.009	.001	.002	.027	.001	.003	.000		.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.12	Pearson Correlation	.334**	.263*	.292**	.263*	.417**	.335**	.171	.388**	.377**	.292**	.629**	1	.619**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.002	.017	.008	.017	.000	.002	.125	.000	.000	.008	.000		.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.13	Pearson Correlation	.350**	.379**	.361**	.422**	.505**	.376**	.323**	.549**	.379**	.383**	.578**	.619**	1	.736**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
TOTAL	Pearson Correlation	.478**	.682**	.664**	.675**	.765**	.645**	.559**	.745**	.670**	.596**	.698**	.636**	.736**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Hasil Uji Validitas Variabel *Kepemimpinan (Z)*

		Correlations																		
		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	Z1.13	Z1.14	Z1.15	Z1.16	Z1.17	TOTAL	
Z1.1	Pearson Correlation	1	.822	.658	.581	.458	.388	.414	.363	.410	.608	.754	.713	.545	.402	.515	.582	.505	.770**	
			**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.2	Pearson Correlation	.822	1	.726	.646	.482	.409	.328	.459	.404	.643	.780	.824	.522	.439	.539	.604	.514	.807**	
		**		**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.3	Pearson Correlation	.658	.726	1	.678	.564	.443	.455	.478	.387	.506	.620	.629	.464	.376	.556	.610	.582	.771**	
		**	**		**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.4	Pearson Correlation	.581	.646	.678	1	.627	.490	.403	.418	.401	.484	.549	.624	.539	.522	.537	.645	.573	.766**	
		**	**	**		**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.5	Pearson Correlation	.458	.482	.564	.627	1	.429	.507	.504	.519	.511	.523	.484	.613	.615	.490	.588	.616	.748**	
		**	**	**	**		**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.6	Pearson Correlation	.388**	.409**	.443**	.490**	.429**	1	.635**	.399**	.434**	.507**	.463**	.485**	.541**	.587**	.512**	.549**	.531**	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.7	Pearson Correlation	.414**	.328**	.455**	.403**	.507**	.635**	1	.496**	.472**	.463**	.502**	.359**	.370**	.481**	.558**	.508**	.657**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.8	Pearson Correlation	.363**	.459**	.478**	.418**	.504**	.399**	.496**	1	.554**	.397**	.500**	.478**	.298**	.558**	.515**	.390**	.535**	.661**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.9	Pearson Correlation	.410**	.404**	.387**	.401**	.519**	.434**	.472**	.554**	1	.538**	.483**	.364**	.535**	.646**	.498**	.408**	.632**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.10	Pearson Correlation	.608**	.643**	.506**	.484**	.511**	.507**	.463**	.397**	.538**	1	.778**	.635**	.553**	.604**	.540**	.680**	.656**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.11	Pearson Correlation	.754**	.780**	.620**	.549**	.523**	.463**	.502**	.500**	.483**	.778**	1	.795**	.485**	.470**	.498**	.660**	.636**	.829**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
Z1.12	Pearson Correlation	.713	.824	.629	.624	.484	.485	.359	.478	.364	.635	.795	1	.521	.447	.530	.645	.596	.802**
		**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**		**	**	**	**	**	**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.13	Pearson Correlation	.545	.522	.464	.539	.613	.541	.370	.298	.535	.553	.485	.521	1	.656	.562	.645	.518	.725**
		**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**		**	**	**	**	**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.007	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.14	Pearson Correlation	.402	.439	.376	.522	.615	.587	.481	.558	.646	.604	.470	.447	.656	1	.655	.509	.581	.737**
		**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**		**	**	**	**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.15	Pearson Correlation	.515	.539	.556	.537	.490	.512	.558	.515	.498	.540	.498	.530	.562	.655	1	.493	.620	.745**
		**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**		**	**	**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.16	Pearson Correlation	.582	.604	.610	.645	.588	.549	.508	.390	.408	.680	.660	.645	.645	.509	.493	1	.701	.800**
		**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**		**	**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z1.17	Pearson Correlation	.505	.514	.582	.573	.616	.531	.657	.535	.632	.656	.636	.596	.518	.581	.620	.701	1	.812**
		**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
TOTAL	Pearson Correlation	.770	.807	.771	.766	.748	.673	.663	.661	.672	.788	.829	.802	.725	.737	.745	.800	.812	1
		**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Hasil Uji Validitas Variabel *Kinerja Karyawan (Y)*

		Correlations																
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	TOTAL			
Y1.1	Pearson Correlation	1	.598**	.608**	.480**	.634**	.629**	.341**	.437**	.237*	.489**	.447**	.363**	.355**	.694**			
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.032	.000	.000	.001	.001	.000			
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82			
Y1.2	Pearson Correlation	.598**	1	.794**	.636**	.560**	.482**	.566**	.576**	.390**	.558**	.525**	.577**	.572**	.823**			
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82			
Y1.3	Pearson Correlation	.608**	.794**	1	.664**	.606**	.507**	.455**	.605**	.416**	.598**	.541**	.611**	.532**	.833**			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82			
Y1.4	Pearson Correlation	.480**	.636**	.664**	1	.472**	.464**	.393**	.488**	.473**	.357**	.422**	.457**	.571**	.721**			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000			
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82			
Y1.5	Pearson Correlation	.634**	.560**	.606**	.472**	1	.660**	.415**	.482**	.380**	.468**	.544**	.406**	.448**	.740**			

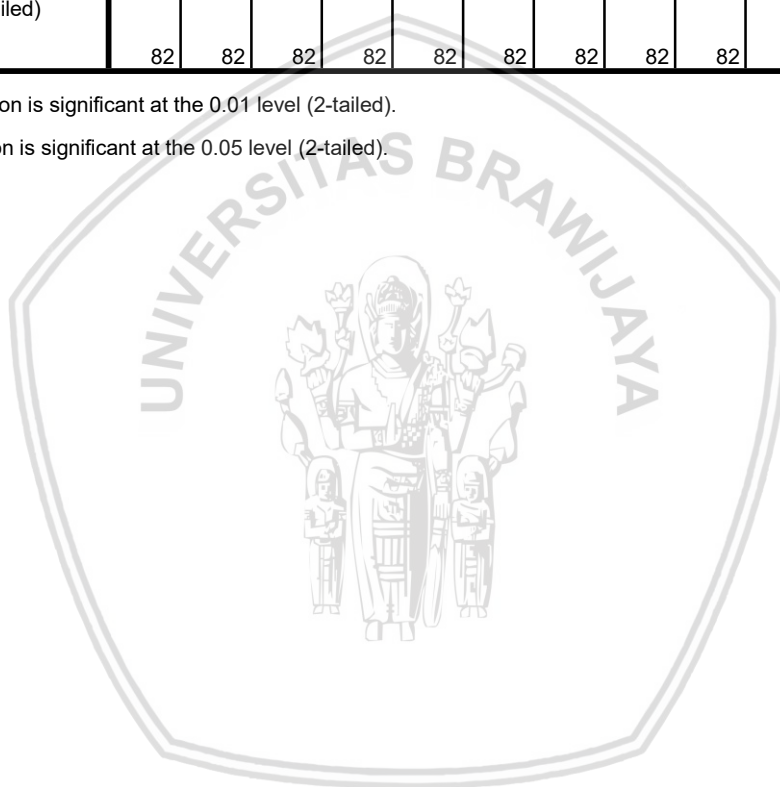
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y1.6	Pearson Correlation	.629**	.482**	.507**	.464**	.660**	1	.329**	.447**	.238*	.446**	.542**	.315**	.347**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.003	.000	.031	.000	.000	.004	.001	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y1.7	Pearson Correlation	.341**	.566**	.455**	.393**	.415**	.329**	1	.685**	.645**	.592**	.574**	.576**	.442**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.003		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y1.8	Pearson Correlation	.437**	.576**	.605**	.488**	.482**	.447**	.685**	1	.684**	.599**	.616**	.577**	.545**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y1.9	Pearson Correlation	.237*	.390**	.416**	.473**	.380**	.238*	.645**	.684**	1	.407**	.464**	.395**	.421**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.032	.000	.000	.000	.000	.031	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y1.10	Pearson Correlation	.489**	.558**	.598**	.357**	.468**	.446**	.592**	.599**	.407**	1	.744**	.589**	.457**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y1.11	Pearson Correlation	.447**	.525**	.541**	.422**	.544**	.542**	.574**	.616**	.464**	.744**	1	.488**	.375**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y1.12	Pearson Correlation	.363**	.577**	.611**	.457**	.406**	.315**	.576**	.577**	.395**	.589**	.488**	1	.748**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000



	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y1.13	Pearson Correlation	.355**	.572**	.532**	.571**	.448**	.347**	.442**	.545**	.421**	.457**	.375**	.748**	1	.706**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.000		.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
TOTAL	Pearson Correlation	.694**	.823**	.833**	.721**	.740**	.663**	.730**	.805**	.640**	.754**	.752**	.736**	.706**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## LAMPIRAN 4: HASIL UJI RELIABILITAS

### Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Budaya Organisasi (X)*

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	13

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	48.13	29.797	.406	.889
X1.2	48.24	28.063	.621	.881
X1.3	48.18	28.398	.604	.882
X1.4	47.98	28.172	.613	.881
X1.5	48.23	26.007	.696	.876
X1.6	48.11	27.827	.569	.883
X1.7	48.30	28.042	.456	.889
X1.8	48.23	26.402	.676	.877
X1.9	48.01	27.913	.603	.881
X1.10	48.32	28.145	.510	.886
X1.11	48.22	27.433	.629	.880
X1.12	48.30	27.671	.552	.884
X1.13	48.37	26.877	.670	.878

### Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Kepemimpinan (Z)*

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	17

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1.1	63.21	71.747	.732	.948
Z1.2	63.12	70.553	.772	.947
Z1.3	63.12	71.861	.733	.947
Z1.4	63.20	72.110	.728	.948
Z1.5	63.28	72.130	.707	.948
Z1.6	63.13	75.574	.638	.949
Z1.7	63.24	74.458	.619	.950
Z1.8	63.45	72.325	.602	.951
Z1.9	63.30	74.338	.629	.949
Z1.10	63.23	72.600	.757	.947
Z1.11	63.12	71.516	.801	.946
Z1.12	63.15	71.633	.769	.947
Z1.13	63.26	73.847	.689	.948
Z1.14	63.43	73.532	.701	.948
Z1.15	63.37	74.013	.713	.948
Z1.16	63.17	71.650	.767	.947
Z1.17	63.15	72.917	.786	.947

### Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Kinerja Karyawan* (Y)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	13

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	49.84	31.123	.630	.927
Y1.2	49.77	29.835	.780	.922
Y1.3	49.70	29.869	.793	.921
Y1.4	49.78	30.865	.662	.926
Y1.5	49.90	30.558	.682	.925
Y1.6	49.93	32.167	.608	.928
Y1.7	49.63	30.902	.673	.925
Y1.8	49.62	30.436	.763	.922
Y1.9	49.62	31.818	.574	.929
Y1.10	49.67	31.335	.709	.924
Y1.11	49.72	31.241	.705	.924
Y1.12	49.48	31.215	.685	.925
Y1.13	49.59	31.678	.654	.926

## LAMPIRAN 5: HASIL UJI ASUMSI KLASIK

### Uji Normalitas

#### Descriptive Statistics

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	.216	.269	.468	.532
Valid N (listwise)				

### Uji Heterokedastisitas

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.683	9.673		.587	.559
	X1	-.109	.198	-.290	-.547	.586
	X2	-.019	.157	-.082	-.120	.905
	X1X2	.001	.003	.404	.367	.714

a. Dependent Variable: abresid

**LAMPIRAN 6: HASIL REGRESI LINEAR BERGANDA**  
**Variabel *Budaya Organisasi* (X) terhadap *Kinerja Karyawan* (Y)**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.803 <sup>a</sup>	.645	.641	3.60049

a. Predictors: (Constant), X1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1839.334	1	1839.334	141.886	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1011.153	78	12.964		
	Total	2850.487	79			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.993	3.853		2.075	.041
	X1	.874	.073	.803	11.912	.000

a. Dependent Variable: Y

**Variabel *Budaya Organisasi* (X) terhadap *Kinerja Karyawan* (Y) dengan *Kepemimpinan* (Z) sebagai Variabel Moderasi**

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1X2, X1, X2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.834 <sup>a</sup>	.696	.684	3.37473

a. Predictors: (Constant), X1X2, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1984.940	3	661.647	58.096	.000 <sup>b</sup>
	Residual	865.547	76	11.389		
	Total	2850.487	79			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1X2, X1, X2

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-20.482	15.575		-1.315	.192
	X1	1.158	.320	1.065	3.624	.001
	X2	.673	.252	1.009	2.669	.009
	X1X2	-.009	.005	-1.153	-1.895	.062

a. Dependent Variable: Y